

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA FINANCIERA DE GENEREACIÓN DE VALOR
PARA LA EMPRESA INTEGRA SECURITY SYSTEMS S. A.

ADRIANA DEL PILAR BELTRÁN ESPITIA
VÍCTOR ALFONSO GONZÁLEZ GONZÁLEZ
JULLY ZULEIMY MENDOZA FLOREZ
AMPARO ORTIZ VERGEL

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.
2015

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA FINANCIERA DE GENEREACIÓN DE VALOR
PARA LA EMPRESA INTEGRA SECURITY SYSTEMS S. A.

ADRIANA DEL PILAR BELTRÁN ESPITIA
VÍCTOR ALFONSO GONZÁLEZ GONZÁLEZ
JULLY ZULEIMY MENDOZA FLOREZ
AMPARO ORTIZ VERGEL

Trabajo de grado para optar título de Especialista en Gerencia y Administración
Financiera

VEREL ELVIRA MONROY FLORES
Docente Asesor Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ D.C.

2015

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Junio 15 de 2015.

A mi mami y compañeros por su apoyo en la culminación de otro objetivo.

A mi mamá por apoyarme en la realización de este nuevo proyecto de vida.

A mis hijos, esposo y madre por su paciencia, apoyo y aliento en esta nueva etapa de mi vida.

A mi esposo e hijas que con su amor y comprensión me permiten seguir progresando.

AGRADECIMIENTOS

A los miembros de la organización Integra Security Systems los cuales nos suministraron la información necesaria para realizar el presente trabajo de grado.

A los docentes de la Universidad Piloto de Colombia, por el apoyo brindado en las cátedras dictadas en el transcurso de esta especialización.

En general, a todas aquellas personas que nos colaboraron tanto educativa como económicamente en la realización de esta especialización.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	11
INTRODUCCION.....	115
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	16
1.1.1 Nombre de la Empresa.....	16
1.1.3 Ubicación.....	16
1.1.4 Tamaño	16
1.1.5 Visión	17
1.1.6 Misión	17
1.1.7 Objetivo Estratégico.....	17
1.1.8 Valores Corporativos	17
1.1.9 Política de Calidad.....	18
1.1.10 Análisis de la Industria	18
1.1.11. Servicios	20
1.2 EL MERCADO.....	21
1.2.1 Tamaño del Mercado:.....	22
1.2.2 Descripción de la Competencia.	23
1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado	25
1.3 Proceso de Servicio.....	26

1.3.1 Descripción del proceso.	26
1.3.2 Diagrama del proceso. Anexo II Diagrama del proceso	29
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
1.4.1 Organigrama.....	29
1.4.2 Cuadro comparativo de sueldos	30
2 EL PROBLEMA.	31
2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	31
2.1.1 Estado de Resultados.....	31
2.1.2 Balance General.....	33
2.1.3 Indicadores Financieros, análisis y explicaciones.	35
3 METODOLOGÍA.....	38
3.1 FASE 1 - Recolección de información y entendimiento de la empresa	38
3.1.1 Desarrollo de la Metodología de Trabajo.	40
3.1.2 Construcción del Modelo Financiero.....	42
4 RESULTADOS	43
4.1 RESULTADOS Y ESTRATEGIAS	43
4.2 SUPUESTOS MACROECONOMICOS.....	44
4.2.1 Crecimiento Económico.....	45
4.2.2 Crecimiento del Sector	45
4.3 PROYECCION DE VENTAS EN DIFERENTES ESCENARIOS	46

4.4	FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS.....	48
4.4.1	Flujo de Caja Mensualizado.....	48
4.4.2	Flujo de Caja proyectado a 5 años	50
4.4.3	Flujo de Caja Proyectado con Fines de Valoración de Empresa.....	51
4.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	52
4.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO	53
4.7	INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.....	54
5	CONCLUSIONES.....	56
6	RECOMENDACIONES.....	57
	BIBLIOGRAFÍA.....	58

TABLA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Ingresos operacionales del sector Vigilancia y Seguridad Privada	19
Gráfica 2. Participación del sector de VySP en el PIB	19
Gráfica 3. Evolución de los servicios de vigilancia y seguridad privada.	21
Gráfica 4. Evolución servicios empresas de vigilancia sin armas.	22
Gráfica 5. Eficiencia.....	36
Grafica 6. Rentabilidad.	36

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Participación en el Mercado.	25
Cuadro 3. Estado de Resultados INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A. 2012-2013	31
Cuadro 4. Balance General INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A. 2012-2013.....	33

RESUMEN

Integra Security Systems S.A es una empresa dedicada al Monitoreo de Alarmas a través de tecnología de punta desde el año 1996. Su objeto principal es la prestación de servicio de vigilancia Electrónica, incorporando la instalación y puesta en funcionamiento de sistemas y circuitos integrados de seguridad, que mediante un proceso de programación, envía datos a la central de Monitoreo conectando en forma permanente las 24 horas del día, los 365 días del año el sistema de Alarma.

El servicio de la compañía consiste en: recibo de señales de intrusión, atraco, incendio, emergencia médica y otros, ante eventos confirmados, apoyo por medio del equipo de supervisores motorizados, aviso a organismos como Policía, Bomberos y servicios de ambulancia, confirmación de aperturas y cierres de establecimientos comerciales fuera de horario, códigos de seguridad confidenciales para confirmación de usuarios y claves personales para administración del sistema, reportes vía correo electrónico de la actividad del sistema, sistema integral 7/24/365, soportado por una eficiente infraestructura y equipo humano altamente calificado.

En los últimos cinco años, Integra Security Systems; empresa líder dentro del mercado de la seguridad electrónica atraviesa por una difícil situación financiera, que ha impactado significativamente sus ingresos, comprometiendo su continuidad y posicionamiento en el mercado.

Durante los años 2010 a 2012 presento un modelo de crecimiento en ventas positivo, con capacidad en caja para cubrir las necesidades de Capital de Trabajo y de inversiones, sin embargo a partir del año 2012 se empieza a notar un decrecimiento en las ventas; que pasa a tener efectos negativos y con repercusiones en las rotaciones de cartera.

La empresa cerró el año 2013 con \$12.008 millones de pesos en activos; \$1.888 millones de pesos más que el año 2012, este incremento se ve reflejado en el disponible quedando estacionado en las cuentas bancarias sin ser acogido dentro de algún portafolio de inversión. Los deudores a corto plazo generan un incremento del 48% respecto al año

anterior, gran parte de este impacto obedece al rubro de cartera el cual deteriora progresivamente su rotación.

El patrimonio se incrementa en un 73% dado por una inyección de capital de \$3.342 MM; esta situación se presenta debido a la relación patrimonio/activo exigido por la superintendencia de vigilancia en las empresas vigiladas por esta entidad.

En el presente trabajo se sugieren dos estrategias una operativa y otra financiera, que buscan garantizar un crecimiento de los ingresos que impacten positivamente en los flujos de caja; la estrategia operativa consiste en incorporar una nueva tecnología con la que se podrá visualizar en tiempo real a través de un teléfono Smartphone, Tablet o PC lo que está sucediendo en el sitio monitoreado y la estrategia financiera establece un nuevo modelo de cobro con un software que emite mensajes a los clientes para recordar que deben efectuar el pago y depurar automáticamente el listado de deudores para realizar las respectivas llamadas de cobro, con esta estrategia se busca mejorar la rotación de cartera.

Para la puesta en marcha de estas estrategias se realiza modelo financiero planteado con el proceso de incorporación, instalación y puesta en funcionamiento de un cliente en servicio de monitoreo, del cual se pudo observar que la implementación de una nueva línea de ventas con un producto similar al del mercado pero más sofisticado tecnológicamente permitirá a la compañía mejorar sus ingresos y reducir sus costos de operación, para la aplicación de esta estrategia se requerirá de una inversión en infraestructura y software de \$370 millones de pesos. Para mejorar la rotación de cartera como se mencionó anteriormente se modelo la implementación de un software que permita hacer llegar a los clientes los recordatorios tempranos de los pagos del servicio, antes, durante y después de la generación de su factura de servicio y a su vez automatizar el listado de clientes morosos para realizar las respectivas llamadas de cobranza y suspensión del servicio, con la implementación de esta estrategia la compañía reducirá su rotación de cartera, para la aplicación de esta se requerirá de una inversión en software de \$150 millones de pesos.

Como resultado de la modelación se puede concluir que la incorporación de la estrategia de una línea de ventas nueva, permite una mejora a partir del año 2015 de los flujos de caja operativa, así mismo la estrategia de soportar con ayuda de un software los recordatorios de pagos de cartera, suspensiones de servicio y sincronización de pagos en línea, da un aporte significativo al flujo de caja generado por la operación, creciendo un 90% desde el año 2014 al año 2018.

Palabras Claves¹

Accionistas: es aquella persona natural (persona física) o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país. El accionista es un socio capitalista que participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital a la misma. Por lo tanto, dentro de la sociedad tiene más votos quien más acciones posee.

Activo: es un bien tangible o intangible que posee una empresa o persona natural. Por extensión, se denomina también activo al haber de una empresa, el activo forma parte de las cuentas reales o de balance.

Central de Monitoreo: es un centro de control, recepción y monitorización de las señales emitidas por un sistema de alarma, debido a la activación de un salto de alarma producido por intento de intrusión cuando el sistema de seguridad está conectado (normalmente las 24 horas del día y los 365 días del año). Tras comprobar que el salto de alarma se ha producido debido a una intrusión, se procederá a llamar a la Policía o servicios de emergencias pertinentes.

Monitoreo: describe el uso de un sistema que constantemente monitoriza una red de computadoras en busca de componentes defectuosos o lentos, para luego informar a los administradores de redes mediante correo electrónico, pager u otras alarmas. Es un subconjunto de funciones de la administración de redes.

¹ www.wikipedia.com

Flujo de caja: los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Indicador financiero: índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Innovación: en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa,

Modelo financiero: Proponer un enfoque sistémico en la construcción de modelos financieros que permite efectuar análisis más organizados de las situaciones empresariales².

Pasivo: mientras el activo comprende los bienes y derechos financieros de la empresa, que tiene la persona o empresa, el pasivo recoge sus obligaciones: es el financiamiento provisto por un acreedor y representa lo que la persona o empresa debe a terceros,¹ como el pago a bancos, proveedores, impuestos, salarios a empleados, etc

Patrimonio: es el conjunto de bienes y derechos, cargas y obligaciones, pertenecientes a una persona, física o jurídica.

Wacc: denominado en español Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) o Promedio Ponderado del Costo de Capital. Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos, en el "enterprise approach".

² <http://doctrina.vlex.com.co/vid/modelos-financieros-58735846>

INTRODUCCION

La proyección de los estados financieros, flujos de caja e indicadores de la empresa Integra Security Systems S.A, nos deja ver claramente, que todas las compañías sin excepción alguna deben estar evaluando como generar valor constante en las organizaciones. Aunque esta compañía para el año 2012 presenta muy buenos indicadores, en el 2013 se evidencia un deterioro muy significativo desde las ventas, hasta el flujo de caja, parte de esto y basado un trabajo de investigación interno, puede darse porque el segmento del mercado está “saturado” y necesita innovación permanente e incorporación de estrategias de valor que optimicen los recursos que genera.

Los sectores de la economía que dependen de la tecnología tienen riesgos más cortos de saturación de mercado, la eficiencia de productos más sofisticados o el cubrimiento de las necesidades en nuevos productos, puede traer situaciones de cambios bruscos en la situación financiera de las compañías, esto se puede apreciar en los cambios que se generan entre 2012 y 2013 la empresa objeto de análisis.

Uno de los principales factores que pueden influir en visualizar a tiempo los riesgos a futuro de las compañías, es tener un panorama global los diferentes mercados, deben tenerse en cuenta aquellos factores tanto internos como externos que de alguna manera puedan afectar sustancialmente la situación financiera de las organizaciones; anticiparse a estas situación permitirá a las organizaciones plantear estrategias previas a estos riesgos futuros. Sin duda alguna esta compañía, en constante crecimiento y con flujos de caja excedentarios, no proyectó un estancamiento producto del mismo comportamiento del mercado para el año 2013, por lo cual no tenía como entrar a mitigarlos ni reaccionar ante ellos.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL³

1.1.1 **Nombre de la Empresa.** INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A.

1.1.2 **Tipo de Empresa.** Integra Security Systems S.A. es una sociedad cuyo objeto social es la prestación remunerada de servicio de vigilancia y seguridad privada, empleando para ello recurso humano, animal, material y/o tecnológico distinto de las armas de fuego; a su vez comercializa y arrienda toda clase de equipos de seguridad electrónica. También podrá prestar servicios de asesoría y consultoría previa autorización de la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada.

1.1.3 **Ubicación.** Tiene su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, en la transversal 23 No. 95 - 53 Bogotá., PBX 4378000. Cuenta con agencias en las ciudades de Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Pereira, Neiva y Girardot.

1.1.4 **Tamaño.** Mediana Empresa con un valor de activos que ascienden los 20.561 SMLMV (salarios mínimos mensuales legales vigentes).

Para realizar el análisis del tamaño de la empresa, se tuvo en cuenta la definición del artículo segundo de la Ley 905 de 2004, la cual determina que una mediana empresa es aquella que tiene activos totales por un valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

³ <https://www.telesentinel.com/>

1.1.5 **Visión.** Posicionarnos como la principal empresa prestadora de servicios de automatización y seguridad electrónica en Colombia, siendo respetada y admirada por la calidad de las soluciones implementadas.

En 2017 la Dirección de Tecnología debe alcanzar una meta de 40.000 abonados en monitoreo de alarmas y rastreo vehicular, y lograr una facturación anual acumulada total de \$64.000.000.000 con base en proyectos ejecutados nivel nacional.

1.1.6 **Misión.** Generar valor para nuestros clientes, accionistas, empleados y la Sociedad, mediante el diseño, integración, implementación y operación de soluciones de automatización y seguridad electrónica, empleando tecnología de punta respaldada por un equipo humano profesional, confiable y eficiente, capaz de responder a las necesidades del mercado nacional.

1.1.7 **Objetivo Estratégico.** Prestar un servicio de seguridad electrónica eficaz e ininterrumpido, que garantice la satisfacción de nuestros clientes a favor de su patrimonio e integridad.

1.1.8 **Valores Corporativos**

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Calidad
- Eficiencia

1.1.9 Política de Calidad. Prestamos servicios eficaces e ininterrumpidos de monitoreo de alarmas y de rastreo de vehículos, e implementamos soluciones integrales de automatización y seguridad electrónica, caracterizados por la excelencia en la calidad del servicio, la cercanía con el cliente y la permanente innovación tecnológica y operativa. Desarrollamos nuestra labor dentro del marco legal que nos regula, respetando el medio ambiente, velando por el bienestar de los empleados, accionistas y proveedores, siempre comprometidos con la mejora continua y basados en un espíritu de responsabilidad social.

1.1.10 Análisis de la Industria. El sector de la vigilancia y seguridad privada ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, impulsado primero por la necesidad de las personas y las instituciones de salvaguardar su patrimonio y su seguridad propia; también por la incursión en estos servicios de empresas extranjeras, lo que motiva a los empresarios a ingresar a este mercado.

Con la entrada de estas instituciones se crea la necesidad de controlar y regular este tipo de instituciones, para ello fue creada la que actualmente es la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, organismo de orden nacional, de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera, quien lleva a cabo el control, inspección y vigilancia sobre los servicios de vigilancia y seguridad privada.

Desde el punto de vista económico, se puede evidenciar el crecimiento que vienen teniendo las empresas pertenecientes al sector de Vigilancia y Seguridad Privada VySP, impulsando de esta manera la economía ya que permite la generación de empleos y promueve la seguridad.

Gráfica 1. Ingresos operacionales del sector Vigilancia y Seguridad Privada

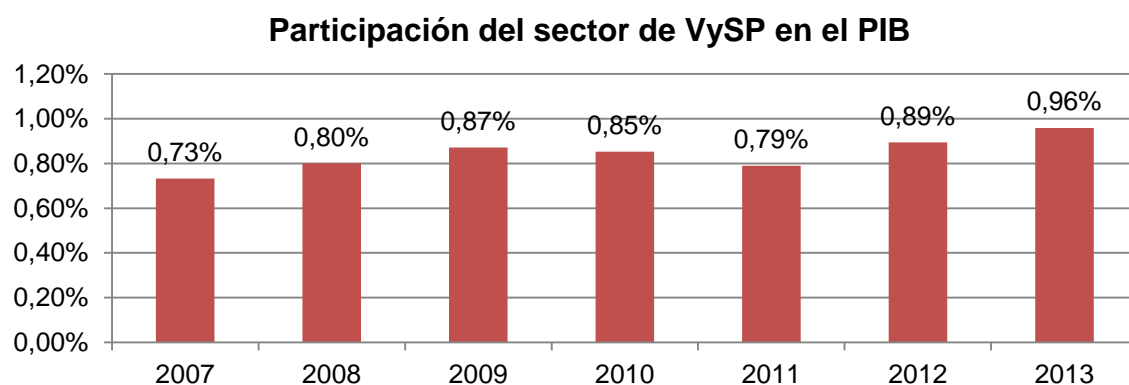


PIB 2012p : \$ 706,6 Billones - INGRESOS V&SP: \$6.7 Billones

* Fuente: Indicadores Financieros 2013 - Supervigilancia

El continuo crecimiento de este sector ha representado un 0,96% del PIB del 2013, mayor al presentado en el año inmediatamente anterior, lo que equivale a 6,78 billones de pesos anuales. Gráfica 1.

Gráfica 2. Participación del sector de VySP en el PIB



*Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos. Cálculos Banco de la República - Cuentas Financieras.

*Fuente: Indicadores Financieros 2013 - Supervigilancia

1.1.11. **Servicios.**

Monitoreo de Alarmas: Monitoreo permanente de sistemas electrónicos de seguridad que emiten información recibida y atendida por nuestra Central de Monitoreo.

Descripción del servicio

- Recibo de señales de intrusión, atraco, incendio, emergencia médica y otros.
- Ante eventos confirmados, apoyo por medio del equipo de supervisores motorizados.
- Aviso a organismos como Policía, Bomberos y servicios de ambulancia.
- Confirmación de aperturas y cierres de establecimientos comerciales fuera de horario.
- Códigos de seguridad confidenciales para confirmación de usuarios y claves personales para administración del sistema.
- Reportes vía correo electrónico de la actividad del sistema.
- Sistema integral 7/24/365, soportado por una eficiente infraestructura y equipo humano altamente calificado.

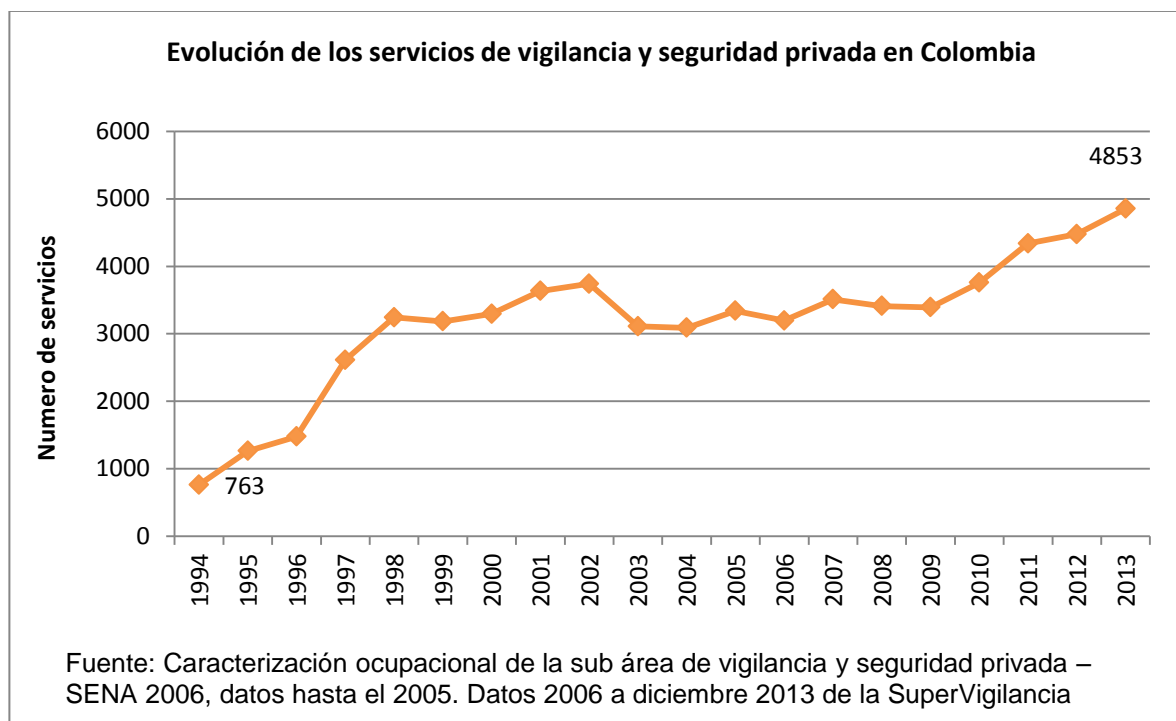
Mantenimiento Preventivo. Cubre el costo de mano de obra requerida para realizar las siguientes actividades: diagnostico general del Sistema, limpieza de equipos, mantenimiento preventivo de cableado, pruebas de detección, pruebas de transmisión, Cambio de fusibles.

Mantenimiento Correctivo. Cubre el costo de mano de obra requerida para realizar las siguientes actividades: zonas abiertas, fallos de batería, cambio de línea de transmisión, cambio de elementos, fallos por línea telefónica, lazo de fuego y fusibles, cambio de claves, reubicación de elementos, reubicación de panel, cambio de cableado, desmonte de elementos y panel, fallos de transmisión, alarma repetitiva, alarma a la apertura.

1.2 EL MERCADO

El comportamiento de servicios de vigilancia y seguridad privada, muestra una tendencia positiva a lo largo del tiempo.⁴

Gráfica 3. Evolución de los servicios de vigilancia y seguridad privada.



Sin embargo, las empresas dedicadas a prestar servicios de vigilancia y seguridad privada, vienen presentando un decrecimiento como lo muestra la gráfica 4.

⁴ Indicadores Financieros 2013 – Supervigilancia

Gráfica 4. Evolución servicios empresas de vigilancia sin armas.



1.2.1 Tamaño del Mercado⁵:

1.2.1.1 Clientes actuales.

Los clientes destino de INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A. están tipificados de la siguiente manera:

Cliente Residencial. Teniendo en cuenta el aumento de la inseguridad de manera creciente, INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A., a través de una alianza estrategia con CODENSA en conjunto vienen avanzando en una masificación de cliente Residencial

⁵ Documentos financieros Empresa Integra Security Systems

apoyado a través de la factura de energía, encaminado cualquier estrato que desee tener un servicio de vigilancia electrónica en su vivienda a unas tarifas preferenciales.

Cliente pequeño comercio. El cliente pequeño comercio para INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A., es el cliente que actualmente representa un 45% de su base de puntos de conexión por lo que ha sido el mercado más efectivo y en el que más se ha especializado.

Cliente corporativo. A partir del año 2008 un apetito exigente de crecimiento en la compañía ha logrado volcar la vista a la captación de cliente corporativos estratégicos, los cuales pueden generar beneficios significativos en posicionamiento de marca y reducción de costos globales.

Algunos de los clientes actuales: Adidas de Colombia S.A, ACH Colombia S. A., Arturo Calle, Bancamía, Citibank, Av. Villas, Banco de la Republica, Cinecolombia SA, Icetex, K – Tronix, Panamericana Formas e Impresos S.A., Senado de la República.

1.2.2 Descripción de la competencia.⁶

Los principales competidores son: Telesentinel LTDA, Distribuciones Marnell LTDA y Deas LTDA, los cuales tiene una participación en el mercado del 31%. A continuación una breve descripción de cada uno de ellos.

TELESENTINEL LTDA Fundada en 1986, es la empresa líder en seguridad electrónica con más de 30 años de experiencia y presente en Brasil, Colombia y México, usando tecnología desarrollada en Israel.

Monitorea más de 60 mil clientes alrededor del mundo, buscando satisfacer las necesidades de sus usuarios, brindando soluciones integrales mediante el más completo y efectivo sistema de monitoreo de alarma, video y rastreo.

⁶ <https://deas.com.com/> <https://marnell.com.co/> <https://www.telesentinel.com/>

En Colombia están presentes en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Cali, Chía, Funza, Girardot, Medellín, Valledupar, Villavicencio y Tunja.

DISTRIBUCIONES MARNELL LTDA Empresa dedicada a ofrecer soluciones integrales de seguridad, con más de 20 años de experiencia en el mercado, están ubicados en la ciudad de Bogotá y Medellín.

Las soluciones que ofrecen están soportadas en normas técnicas internacionales, contando con certificaciones como la ISO 9001:2000 y en proceso de certificación ISO 9001:2008; además son distribuidores de las marcas más reconocidas en el mercado como Galaxy, Bolide, Scaty Lab, Ganz Computar, Eclipse, Honeywell, Galaxy Control System, Guardall y Verex Technology entre otras.

Entre sus productos y servicios cuenta con sistemas integrados y tecnológicos de seguridad que permiten generar soluciones a través de la ingeniería y desarrollo, satisfaciendo los requerimientos de sus clientes, cumpliendo con altas especificaciones tecnológicas, integradas en sistemas de seguridad electrónica o dispositivos altamente confiables donde emplean circuito cerrado de televisión, sensores, alarmas, control de acceso y servicios como vigilancia a través de la seguridad fija y móvil sin armas y monitoreo de alarmas 24 horas.

Algunos de sus principales clientes son: BANCOLOMBIA, BBVA, DAVIVIENDA, y ALLUS S.A., entre otros.

➤ DEAS LTDA

Es una empresa dedicada a ofrecer soluciones integrales de seguridad para el sector residencial de Bogotá, cuentan con más de 17 años de experiencia en el mercado.

Ubicados en el sector del Chico, zona estratégica que les permite una oportuna reacción y atención de sus servicios; tiene modernas instalaciones operadas por un equipo humano altamente capacitado para responder ante las exigencias del mercado actual.

Entre los servicios que ofrecen se encuentran asesoría en proyectos de seguridad, vigilancia física, monitoreo de alarmas, estudios de confiabilidad y Servicios especiales de seguridad.

1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado.

Actualmente INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A., tiene una participación en el mercado del 8%, ubicándola en el cuarto lugar de las empresas mejor posicionadas. Esta trayectoria de crecimiento se ha logrado durante los más de 21 años de experiencia en el mercado, permaneciendo atentos a las innovaciones tecnológicas, fortaleciendo el concepto de la seguridad integral y garantizando óptimos resultados en los segmentos residencial y comercial.

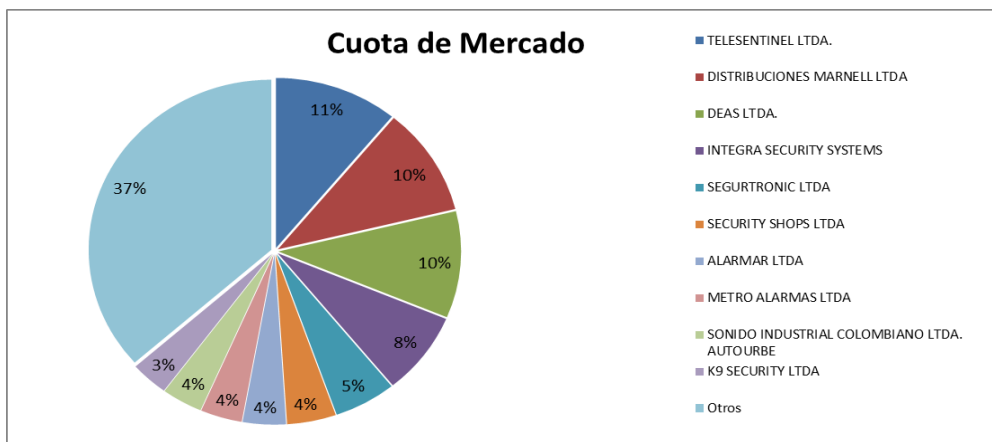
Cuadro 1. Participación en el Mercado.

Participacion de Mercado

Empresa	Ingresos a 2013	Cuota de Mercado
TELESENTINEL LTDA.	\$ 25.836.326	11%
DISTRIBUCIONES MARNELL LTDA	\$ 24.165.381	10%
DEAS LTDA.	\$ 23.915.766	10%
INTEGRA SECURITY SYSTEMS	\$ 18.489.122	8%
SEGURTRONIC LTDA	\$ 12.971.877	5%
SECURITY SHOPS LTDA	\$ 10.234.822	4%
ALARMAR LTDA	\$ 9.013.163	4%
METRO ALARMAS LTDA	\$ 8.700.590	4%
SONIDO INDUSTRIAL COLOMBIANO LTDA. AU	\$ 8.532.856	4%
K9 SECURITY LTDA	\$ 7.913.186	3%
Otros	\$ 86.244.921	37%
total Sector	\$ 236.018.009	100%

**Fuente Indicadores Financieros 2013 - Supervigilancia*

Figura 1. Cuota de Mercado.



**Fuente: Indicadores Financieros 2013 – Supervigilancia*

1.3 Proceso de Servicio

1.3.1 Descripción del proceso.

1.3.1.1 *Comercial. Los jefes de ventas se reúnen con los supervisores para la planificación mensual, semanal y diaria, definiendo:*

- Metas de equipo
- Estrategias y acciones comerciales
- Agenda de acciones de Coaching del equipo

Se toman en cuenta los objetivos y metas determinadas por año para fijar los objetivos y metas mensuales.

En el dimensionamiento del equipo comercial, se tomarán en cuenta los diferentes canales de venta (Directos e Indirectos). Con el fin de cumplir con las cifras de ventas, los jefes del departamento definen en función a la productividad por asesor, los recursos que necesitarán por zona (Centro, Norte y Sur).

Los distintos canales de captación generan oportunidades de acuerdo con las políticas y estrategias definidas por la gerencia general y la gerencia comercial.

Las oportunidades son asignadas siguiendo los criterios definidos por la Gerencia Comercial, los elementos de entrada que generan oportunidades son:

- Llamadas entrantes
- Llamadas tele ventas- salientes.
- P-100 (Prospección).
- Dealers

Como resultado final remiten la oportunidad a la región de servicio comercial correspondiente (Supervisor Comercial y Asesor Comercial), y el código de la oportunidad creada.

1.3.1.2 **Ventas.** Se realiza un contacto directo con el cliente a través de una visita que tiene como objetivo recoger la información con un mínimo de preguntas, donde se identifican los elementos de entrada para presentar una propuesta y/o cotización por escrito, indicando en la misma el tipo de cotización y documentación a presentar para la formalización de la propuesta.

A partir de la entrega de la cotización, el asesor comercial espera la aceptación o negativa de la misma por parte del cliente, en caso de una negativa realizará actividades de seguimiento, analizando la posibilidad de la revisión del alcance de la oferta en términos técnicos y económicos si así corresponden.

Con la respuesta afirmativa del cliente el asesor comercial procede a formalizar las condiciones generales y los acuerdos establecidos para:

- La prestación del Servicio(s) contratado(s)
- Los equipos o dispositivos adquiridos a instalar.
- Los elementos anexos requeridos adjuntos al contrato.

La formalización obliga a las partes a firmar un contrato según los formatos establecidos por la Gerencia General.

1.3.1.3 Operaciones. El alta de un nuevo cliente o un nuevo local se realiza en el sistema, mediante el ingreso de los datos solicitados en el contrato.

Los contratos de ventas que cumplan con los requisitos solicitados para su aprobación, se ingresan en el sistema. Como resultado se obtendrá la creación de la actividad:

Instalación + Conexión o Conexión CRA Carteras (Interconexión).

El Supervisor de Instalaciones revisa las actividades de instalación para poder programarlas, revisa también los datos del contrato y de la documentación anexa a la actividad

Se verifica y valida con el cliente la fecha de inicio planificado, así como cerciorarse que se cumple con los requisitos de instalación según:

Norma Técnica (teléfono, energía eléctrica, cobertura, etc.).

Se cita al cliente en las 24 horas desde la creación de la actividad, con independencia de la posible fecha prevista de instalación pactada con el cliente.

En almacén se realiza la consulta de actividades pendientes de entrega de productos, se realiza el check list de los artículos a despachar previa verificación de disponibilidad en stock. En el caso de no existir stock, se solicita el material.

El técnico se asegura de cumplir con los atributos y sub-atributos que el cliente valora y que son exigidos dentro de los estándares de Instalación:

- Puntualidad
- Planificación de Obra
- Ejecución de Obra

El técnico asignado con la obra terminada y en presencia del titular del contrato o persona autorizada por él, realiza las pruebas técnicas de acuerdo al Manual de Activación del Contrato-CRA:

- Protocolo de pruebas técnicas
- Enlace Remoto
- Set Up Cliente
- Registro de contraseña

Se proporciona información clara a los usuarios y responsables para operar el sistema y se entrega la cartilla de usuario al cliente; tras el cierre de la actividad se produce la activación del contrato y sus productos y servicios.

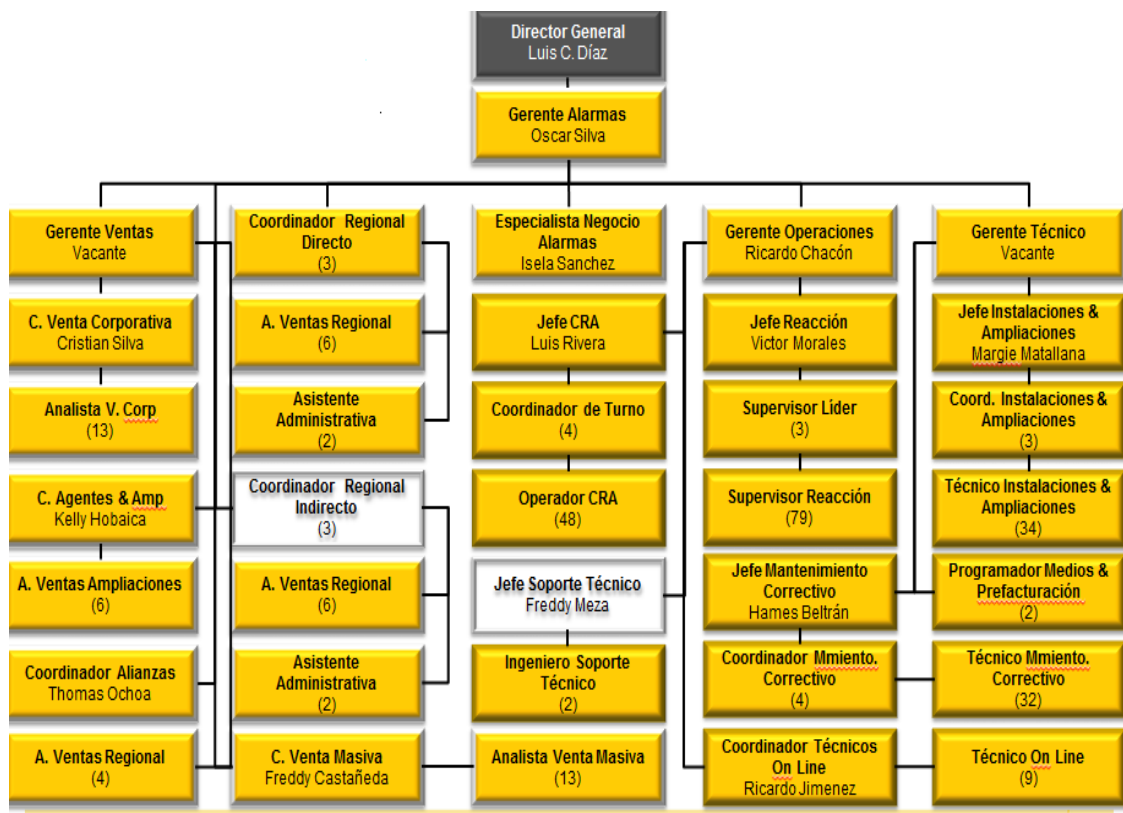
1.3.2 **Diagrama del proceso.** Anexo II Diagrama del proceso

1.4 **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** ⁷

La estructura organizacional está basada en una estructura operativa robusta, concentrando gran parte de la mano de obra en la operación de la central de monitoreo y la supervisión motorizada; elementos fundamentales para la prestación del servicio, adicional un equipo de ventas en crecimiento orientado a captar nuevos clientes.

1.4.1 Organigrama.

⁷ Documentos financieros Empresa Integra Security Systems



1.4.2 Cuadro comparativo de sueldos

Para el año 2013, la compañía cuenta con una planta de 309 personas distribuidas en las diferentes áreas de la empresa. Para algunos cargos hay unos auxilios que no hacen parte del factor salarial como lo son rodamientos, alimentación y combustible, los cuales ascienden a \$62.000.000, \$30.000.000 y \$11.000.000 respectivamente.

Anexo I. Lista de empleados y salarios.

2 EL PROBLEMA

Integra Security Systems S.A., es una empresa dedicada al Monitoreo de Alarmas a través de tecnología de punta desde el año 1988. Su objeto principal se centra en la Vigilancia Electrónica, incorporando la instalación y puesta en funcionamiento de todos los sistemas y circuitos integrados de seguridad. Garantizando al cliente la instalación y puesta en marcha del sistema de seguridad electrónica, el cual es incorporado mediante claves a la central de Monitoreo y conectando mediante señales de transmisión de datos en forma permanente las 24 horas del día, los 365 días del año. Los Clientes destino de Integra Security Systems son el cliente del común, Residencia y/o pequeño negocio.

A partir del año 2012 se evidencia un decrecimiento en las ventas, impactando directamente en el comportamiento del flujo de caja, adicionalmente se presenta un deterioro los días de rotación de cartera.

2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO ⁸

Para realizar el análisis se tomaron en cuenta los años 2012 y 2013, los cuales presentaron los siguientes comportamientos:

2.1.1 Estado de Resultados.

Cuadro 3. Estado de Resultados INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A. 2012-2013

⁸ DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la Republica, Estudios / Económicos. Cálculos Banco de la República - Cuentas Financieras / Superintendencia de vigilancia y seguridad privada – Indicadores Financieros 2013

INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A
NIT: 800.008.838-3
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en millones de pesos)

	2012	ANALISIS VETICAL	2013	ANALISIS VETICAL	ANALISIS HORIZONTAL
Ingresos operacionales	\$ 19.905.798	100%	\$ 18.489.122	100%	-7%
Costo de ventas	\$ 11.725.146	59%	\$ 9.834.368	53%	-16%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 8.180.652	41%	\$ 8.654.754	47%	6%
GASTOS OPERACIONALES					
Administración	\$ 4.566.305	23%	\$ 4.445.869	24%	-3%
Ventas	\$ 905.056	5%	\$ 1.478.338	8%	63%
Depreciaciones	\$ 29.294	0%	\$ 63.422	0%	117%
Amortizaciones	\$ 0	0%	\$ 336.211	2%	100,0%
Provisiones	\$ 256.800	1%	\$ 608.918	3%	137%
TOTAL GASTOS	\$ 5.757.455	29%	\$ 6.932.758	37%	20%
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 2.423.197	12%	\$ 1.721.995	9%	-29%
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos financieros	\$ 43.456	0%	\$ 2.331	0%	-95%
Ingresos Varios	\$ 123.668	1%	\$ 175.170	1%	42%
Correccion Monetaria	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 167.124	1%	\$ 177.500	1%	6%
GASTOS NO OPERACIONALES					
Financieros	\$ 483.189	2%	\$ 500.994	3%	4%
Extraordinarios	\$ 44.054	0%	\$ 265.619	1%	503%
Diversos	\$ 0	0%	\$ 0	0%	0%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 527.243	3%	\$ 766.613	4%	45%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.063.078	10%	\$ 1.132.882	6%	-45%
Impuesto de renta y complementarios	\$ 776.178	4%	\$ 402.228	2%	-48%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 1.286.900	6%	\$ 730.654	4%	-43%

*Fuente: Tomado de estados financieros Integra Security Systems S.A. año 2013.

2.1.1.1 **Ingresos.** Se observan una disminución de los ingresos operacionales entre los años 2012 y 2013 del 7,7%. Con esta situación, evidentemente hay un impacto negativo en el flujo de caja de la compañía.

2.1.1.2 **Costos.** El costo de ventas presenta una disminución entre 2012 y 2013 de 16%, logrando ser más eficiente y con ello incrementar el margen operativo en 6%.

El costo está compuesto principalmente por: Mano de Obra directa, supervisión motorizada, servicio de instalación, entre otros, los cuales representan un 85% de costo directo.

2.1.1.3 **Gastos.** Los gastos operacionales de administración se mantienen estables, por otra parte hay un incremento en el rubro de los gastos ventas en un 63%, esto obedece a la incorporación de nuevos vendedores para el cumplimiento de las ventas, de acuerdo con el presupuesto establecido para el año 2013.

Los gastos no operacionales sufren un incremento importante, sesto debido a los procesos judiciales y demandas que enfrentó la compañía durante el año 2013.

2.1.2 Balance General.

Cuadro 4. Balance General INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A. 2012-2013

INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A.
NIT: 800.008.838-3
BALANCE GENERAL
(Expresado en millones pesos)

	2012	ANALISIS VERTICAL	2013	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE:					
Disponible	\$ 4.187	0,04%	\$ 2.481.434	20,7%	99,8%
Inversiones temporales	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,0%	0,0%
Deudores corto plazo	\$ 2.216.183	21,90%	\$ 3.287.249	27,4%	48,3%
Inventarios	\$ 578.929	5,72%	\$ 496.143	4,1%	-14,3%
Gastos pagados por anticipado	\$ 185.372	1,83%	\$ 3.094	0,0%	-98,3%
Cuentas Por Cobrar socios Corto Plazo	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,0%	0,0%
Otras cuenta por cobrar	\$ 1.247.801	12,33%	\$ 1.244.810	10,4%	-0,2%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.232.471	41,82%	\$ 7.512.730	62,6%	77,5%
ACTIVO NO CORRIENTE:					
Inversiones permanentes					
Cuentas por Cobrar a Socios	\$ 1.228.761	12,14%	\$ 0	0%	-100%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1.388.604	13,72%	\$ 1.515.975	13%	9%
Intangibles	\$ 0	0,00%	\$ 2.213	0%	0%
Cargos Diferidos	\$ 1.920.388	18,98%	\$ 1.627.359	14%	-15%
Valorizaciones	\$ 1.350.000	13,34%	\$ 1.350.000	11%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.887.753	58,18%	\$ 4.495.548	37%	-24%
TOTAL ACTIVO	\$ 10.120.224	100%	\$ 12.008.278	100%	19%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE:					
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 874.536	9%	\$ 25.833	0%	-97%
Proveedores	\$ 1.100.254	11%	\$ 779.507	6%	-29%
Cuentas por pagar	\$ 341.408	3%	\$ 868.868	7%	154%
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 354.353	4%	\$ 336.622	3%	-5%
Obligaciones laborales	\$ 549.858	5%	\$ 615.753	5%	12%
Pasivos Diferidos	\$ 331.486	3%	\$ 253.819	2%	-23%
Otros pasivos	\$ 0	0%	\$ 265.199	2%	100%
Pasivos estimados y provisiones	\$ 0	0%	\$ 365.520	3%	100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.551.895	35%	\$ 3.511.122	29%	-1,1%
PASIVO NO CORRIENTE:					
Pasivos estimados y provisiones	\$ 61.022	1%	\$ 0	0%	-100%
Obligaciones financieras - Largo plazo	\$ 1.459.494	14%	\$ 1.404.205	12%	-4%
Otros Pasivos a largo plazo	\$ 985.725	10%	\$ 0	0%	-100%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 2.506.241	25%	\$ 1.404.205	12%	-44%
TOTAL PASIVO	\$ 6.058.136	60%	\$ 4.915.327	41%	-19%
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	\$ 900.000	9%	\$ 2.700.000	22%	200%
Prima Colocacion de Acciones	\$ 0	0%	\$ 1.542.600	13%	100%
Reserva Legal	\$ 112.519	1%	\$ 241.209	2%	114%
Reserva Futuras Capitalizaciones	\$ 412.667	4%	\$ 412.667	3%	0%
Resultados del Ejercicio	\$ 1.286.900	13%	\$ 730.654	1%	-91%
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 0	0%	\$ 115.821	6%	100%
Superavit por Valorizaciones	\$ 1.350.000	13%	\$ 1.350.000	11%	0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.062.086	40%	\$ 7.092.951	59%	75%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.120.222	100%	\$ 12.008.278	100%	19%

*Fuente: Tomado de estados financieros Integra Security Systems S.A. año 2013

2.1.2.1 **Activos.** El activo total se incrementa en un 19%. El activo corriente en 78%, siendo el disponible uno de los rubros más significativos, teniendo en cuenta que al final del 2013, la compañía tenía mucho dinero en sus cuentas bancarias; en cuanto a las cuentas por cobrar se evidencia un crecimiento, este no es motivado por ventas, sino por el deterioro de la cartera

Los activos no corrientes presenta una disminución en 24%, esto obedece a que la cancelación de las cuentas por cobrar a socios a largo plazo; no se observan inversiones importantes en propiedad, planta y equipo y la disminución de los diferidos presenta una variación acorde a su correspondiente amortización.

2.1.2.2 **Pasivos.** El pasivo total disminuye en 19%, el pasivo corriente no sufre cambios importantes, las obligaciones financieras a corto plazo han sido canceladas casi en su totalidad, se generan reclasificaciones entre las cuentas por pagar y los proveedores, lo que ocasiona que se presenten importantes variaciones entre ellas y se incrementan los pasivos estimados y provisiones.

En cuanto al pasivo no corriente, son cancelados los otros pasivos a largo plazo y la deuda financiera de esta misma naturaleza se mantiene constante.

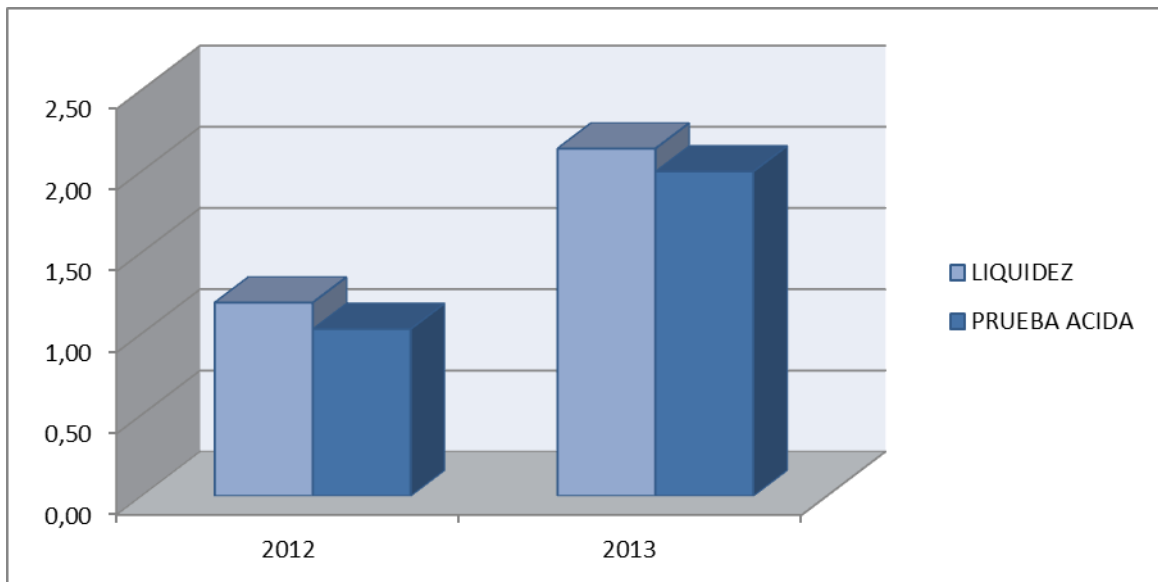
2.1.2.3 **Patrimonio.** El patrimonio se incrementa en un 75%, esto dado por una inyección de capital de \$3.342 MM; esto obedece a una exigencia de la superintendencia de vigilancia para las empresas de este sector.

Se decreta distribución de utilidades en el 2012 y 2013.

2.1.3 Indicadores Financieros, análisis y explicaciones.

2.1.3.1 **Eficiencia**

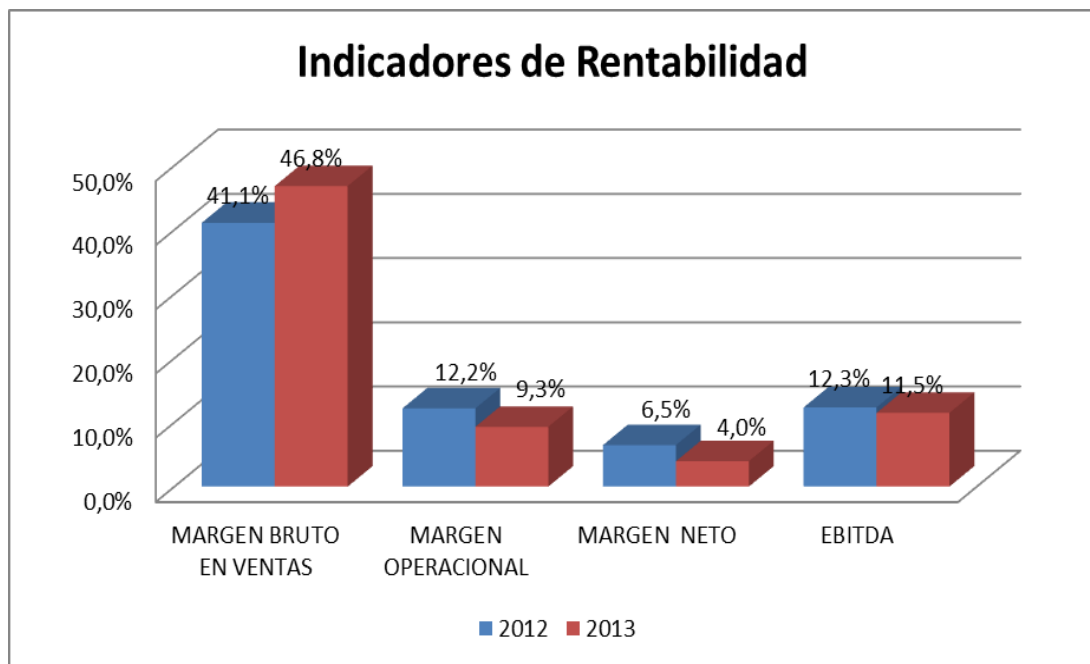
Gráfica 5. Eficiencia



Realizando un comparación entre los años 2012 y 2013, los indicadores de eficiencia mejoran considerablemente, se evidencia el crecimiento que mantuvo los activos corrientes, ya que se tiene como respaldo de los pasivos a corto plazo \$2.14 por cada \$1 que se debe.

2.1.3.2 ***Rentabilidad***

Grafica 6. Rentabilidad.



- **Margen Bruto:** para el año 2013, la compañía muestra un mejoramiento en este margen, pasando del 41,1% al 46,8% siendo más eficientes, no impulsados por las ventas, sino por la gestión de los costos de ventas, logrando que estos disminuyan.
- **Margen operacional:** se percibe un deterioro en este margen del 2.9% debido al incremento de los gastos de ventas, las depreciaciones y provisiones de cartera; este último por la mala gestión de cartera durante el último año.
- **Margen neto:** el incremento en los gastos administrativos y gastos no operacionales y el decrecimiento de las ventas las cuales pasaron de \$19.905 mm en 2012 a \$18.489 mm en 2013, hacen que se presente una disminución en el margen neto.
- **Margen Ebitda:** La compañía no fue eficiente durante el año 2013, puesto que hay una disminución de ingresos, pero un también un aumento en los gastos operacionales, haciendo que este margen se vea afectado, pasando de ser 12.3% en 2012 al 11.5% en 2013.

3 METODOLOGÍA

3.1 FASE 1 - Recolección de información y entendimiento de la empresa

- Se realizó reunión con el Dr. Jorge Mauricio Carvajal, actual representante legal de la compañía. Se comentó el interés en desarrollar un proyecto de generación de valor para la empresa, informando la necesidad de disponibilidad de la información financiera y contable.
- Se realizó reunión con el director financiero el Dr. Francisco Javier Velásquez, en la cual se plantearon los objetivos y el alcance del proyecto.
- Se realizó la solicitud de la información financiera requerida para realizar el diagnóstico financiero (balances y estados financieros, indicadores económicos, informes de gestión, organigramas, entre otros).
- Se realizó una evaluación del comportamiento de la competencia y la evolución de la misma, tomando como base la información contenida en los Informes de gestión de la página de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.
- Se realizó un estudio del comportamiento del mercado, evolución y sus necesidades.
- Se realizó benchmarking del sector a nivel nacional con los datos de las empresas con mayor participación en el sector, esta información se obtuvo de la página de la Superintendencia de vigilancia y Seguridad Privada.
- Se realizó benchmarking del sector a nivel internacional con los datos de las empresas más reconocidas, la información se obtuvo de la página investing.com.

FASE 2 - Diagnóstico financiero / Análisis Macro y Micro

- Se realizó análisis del balance general de los años 2012 y 2013, variaciones e incrementos, para así entender el comportamiento de estos cambios y aplicación de los indicadores financieros.
- Se realizó análisis del estado de resultados de los años 2012 y 2013, márgenes e indicadores financieros en función de resultados.
- Se realizó análisis del flujo de caja de los años 2012 y 2013, para verificar que los flujos generados sean los necesarios para atender la operación, el endeudamiento y la deuda.
- Se evaluaron los indicadores financieros que generan mayor impacto y que deben ser monitoreados constantemente.
- Se realizó reunión de los integrantes del equipo para retroalimentación con los directivos de la compañía para entender operación de la misma.
- Se realizó benchmarking con la metodología GAP.

FASE 3 - Definición de estrategias de generación de Valor

- Se realizó una proyección inercial de los estados financieros de la Empresa a 5 años, con el fin de verificar el comportamiento de la empresa durante el tiempo. Los datos de entrada que se tuvieron en cuenta para realizar las proyecciones fueron: el IPC, crecimiento del PIB, crecimiento esperado de la compañía y la información histórica.
- Se calculó el VPN de la empresa con la proyección inercial para verificar el valor actual de la compañía sin aplicar estrategias de generación de valor.
- Se realizó lluvia de ideas sobre posibles alternativas de inversión basada en los resultados de la proyección.

- Se seleccionaron las dos estrategias que generan mayor valor.
- Se realizó la proyección y análisis respectivo de las dos estrategias seleccionadas y cálculo del VPN.

FASE 4 - Diseño, desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel

- Se incluyeron los datos financieros de las estrategias seleccionadas a la proyección inercial.
- Se realizaron pruebas cambiando los datos del modelo con el fin de validar su utilidad.
- Se calcularon los indicadores y VPN, se realizan los análisis y conclusiones.

3.1.1 Desarrollo de la Metodología de Trabajo.

El proyecto se enfocó a entender por qué los ingresos en los últimos años presentan disminución. Adicionalmente, qué factores han influido en el incremento en los días de rotación de cartera. Para esto, se buscó entender cómo era el ingreso de un cliente desde su inicio hasta su posible retiro de la compañía. Por lo cual, se obtuvo por parte de la Gerencia Comercial, operativa y de servicio al cliente todos los procesos que involucran la incorporación de un cliente desde su inicio hasta su retiro; lo que permitió ver claramente cómo se enfoca la ejecución presupuestal del negocio para poder generar estrategias de valor encaminadas a la mejora de los ingresos.

Conociendo todos por procesos de incorporación, instalación y puesta en funcionamiento de un cliente en el servicio de monitoreo, el modelo permitió darle una estrategia de diversificación de producto. Integra Security Systems carece de un área de innovación tecnológica; por lo que una de las necesidades primarias es una nueva línea de ventas

con un producto similar pero más sofisticado que permita no solo ganar nuevos clientes, sino también mejorar la calidad del ingreso.

El modelo financiero se desarrolló buscando en primer lugar, mejorar la calidad del margen operacional que se evidencia en deterioro, para esto se indago sobre los costos de inversión que tendrían una línea nueva de ventas en video monitoreo, producto poco explotado en la empresa y que requiere de una adecuación y atención preferencial al cliente con medios tecnológicos más avanzados, de esta forma se estableció el monto de la inversión con la dirección de Ingeniería de la compañía, gracias al apoyo de los señores Ricardo Chacón y Freddy Meza, quienes dieron todos los conocimientos en el área para buscar un software adecuado a las necesidades en la central de monitoreo en atención de esta nueva línea de venta.

Dentro de los análisis de cartera, unos de los principales factores que a través del tiempo han influido en su deterioro, es la atención personalizada que se vuelve ineficiente y costosa, por lo cual hay un momento crítico en donde el cliente pierde el buen comportamiento de pago, al no sentir presión constante o evidenciar la falta de atención personalizada, por lo que llega un momento en el cual evita a toda costa la cancelación del servicio, en estas circunstancias, se vuelve necesaria una ayuda tecnológica que permita al cliente una presencia constante de la compañía.

Ya visto el deterioro progresivo de la cartera, producto de la generación de nuevos clientes y de la poca atención personalizada, que la misma dinámica del negocio genera, en varias reuniones con la señora Doris Rosero, Gerente de Servicio al Cliente y Nidya Milena Penagos Gerente de Cartera, se planteó la posibilidad de realizar una inversión en un software que permita hacer llegar a los clientes a través de mensajes de texto, los recordatorios tempranos de los pagos de su deuda, antes, durante y después de la generación de la factura de servicio; así mismo que permita la sincronización inmediata del pago, este software permitirá también hacer un conteo y generar posterior a los vencimientos de sus facturas un recordatorio informando la suspensión del servicio por no pago, así mismo generara una alerta roja al área de cartera luego de 60 días de mora al Asesor Asignado con el fin de generar atención personalizada al cliente.

3.1.2 Construcción del Modelo Financiero

Enfoque nueva línea de ventas encaminada a mejorar la utilidad operacional.

Basado en el conocimiento y experiencia de las personas que han colaborado en la elaboración del trabajo; y la colaboración de funcionarios de la compañía en las diferentes áreas, se plantea un modelo financiero encaminado a mejorar el volumen de clientes y el importe de las nueva altas (ventas), a través de una nueva línea de venta en video monitoreo; lo cual no es otra cosa que una venta de una alarma más sofisticada que permite interacciones inmediatas a través de la computadora, Tablet o Smartphone en tiempo real en donde se evidencia una intrusión al sistema.

Para el desarrollo del modelo se incorpora en el primer año unas ventas promedio de 240 alarmas nuevas por esta línea, para el segundo año 300 Alarmas, para el tercer año 360 alarmas y para el cuarto año 420 Alarmas y en el quinto año 480 alarmas, al finalizar el proyecto se incorporarían 1476 clientes en la nueva línea de venta, con mejores entradas de ingreso de Monitoreo superando casi el doble de la venta en el mismo volumen de la Alarma Tradicional.

Enfoque en Mejora de los días de cobro. El enfoque en la mejora de clientes enlaza con la necesidad de ser capaces de abarcar el control de pagos sobre los mismo, por esto se vuelve fundamental sistematizar el cobro al cliente, considerando que a medida que crece la cartera y el volumen de clientes se hace cada vez más difícil prestar atención personalizada y se pierde de alguna forma el control sobre los clientes.

Un sistema que sincronice todas las llamadas de rutina al cliente, que genere recordatorios y suspensión de servicio automática, que sincronice los pagos en línea en forma diaria permitiendo escogencia de trabajo acertado al asesor de cobranza; sobre aquellos clientes que generan determinada morosidad; o determinado comportamiento de pagos; genera optimizaciones y aciertos eficientes en el filtro de la información a trabajar y así mismo en los resultados finales, esto sin duda evitara alargamientos en los tramos de la deuda y permitirá un recaudo más eficiente, logrando acortar los tiempos de días en deuda, que es el objetivo final de esta inversión.

4 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de aplicación de una estrategia de generación de valor para la compañía INTEGRA SECURITY SYSTEMS, donde se observan los diferentes escenarios de aplicar las estrategias propuestas; así como el efecto de no incluirlas, principalmente en los inductores de valor como lo son los márgenes operacionales, Ebitda y flujos de caja.

Este trabajo requirió de la colaboración del personal directivo de la compañía, quienes facilitaron la información; el conocimiento y la experiencia del día a día de su trabajo en las varias entrevistas que se requirieron. Esta labor fue esencial para poder entender la dinámica de la organización en el mercado, la tendencia del mismo y las necesidades actuales que posiblemente podrían estar generando “destrucción de valor”, evidenciado en los últimos años, para esto se presentara la proyección correspondiente a:

- Recomendaciones o estrategias a aplicar para generación de Valor
- Supuestos macroeconómicos tomados para proyecciones financieras
- Proyección de ventas en escenarios pesimista, realista y optimista
- Flujo de Caja mensualizado para el primer año, flujo de caja proyectado a 5 años.
- Estado de resultados proyectado a 5 años
- Balance General proyectado a 5 años
- Indicadores Financieros proyectados a 5 años

4.1 RESULTADOS Y ESTRATEGIAS

Realizado el diagnostico de los estados financieros, se ha establecido que la compañía a 2013 presenta una decadencia en los ingresos, producto de la misma saturación del mercado y de las pocas ventajas del portafolio de servicios, el cual no presenta una dinámica acorde a los cambios y necesidades del mercado. Así mismo se ha perdido la capacidad de cobro a los clientes existentes y las probabilidades de crecimiento ponen en

riesgo también la capacidad de generar caja; sino se toman alternativas para el aseguramiento del cobro.

PROBLEMAS	ESTRATEGIAS
Alta Rotación en la recuperación de cartera.	A mayor masa de clientes mayor imposibilidad de atención personalizada, se sugiere invertir en manejo de en bases de información tecnológica en un software especializado, que permita un mejor control sobre las llamadas rutinarias a los clientes, y las suspensiones de servicio por no pago del mismo.
Falta de innovación y tecnología	El portafolio de servicio está saturado en el mercado, hay pérdida de valor en precios y existe el riesgo a mediano de plazo de perder clientes en grandes masas. Se sugiere incorporar nuevas líneas de negocio; que permita ofrecer un producto diferencial.

4.2 SUPUESTOS MACROECONOMICOS⁹⁹

Dentro de los principales supuestos macroeconómicos que se trabajaron están el IPC y el PIB. El IPC tomado como base de incremento anual de la economía para proyectar los incrementos de precios, el PIB para determinar el crecimiento mínimo que debiera tener la compañía a través de los planes y estrategia planteada por sus directivos.

⁹⁹ Económicos. Cálculos Banco de la República - Cuentas Financieras.

4.2.1 Crecimiento Económico

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento PIB -Investigacion- HELM BANK	4,05%	4,26%	4,70%	5,00%	5,20%	5,20%	5,20%
Crecimiento PIB -Investigacion- BANCOLOMBIA	4,05%	4,68%	4,70%	4,50%	4,50%	4,23%	4,47%
PIB PROMEDIO INVESTIGACION	4,05%	4,47%	4,70%	4,75%	4,85%	4,72%	4,84%
Inflación cierre año IPC-Investigacion- HELM BANK	2,44%	1,94%	3,30%	3,20%	3,20%	3,20%	3,25%
Inflación cierre año IPC-Investigacion- BANCOLOMBIA	2,44%	1,94%	3,10%	3,43%	3,63%	3,48%	3,13%
IPC PROMEDIO INVESTIGACION	2,44%	1,94%	3,20%	3,32%	3,42%	3,34%	3,19%
INCREMENTO EMPRESARIAL ESPERADO	6,59%	6,50%	8,05%	8,22%	8,43%	8,21%	8,18%

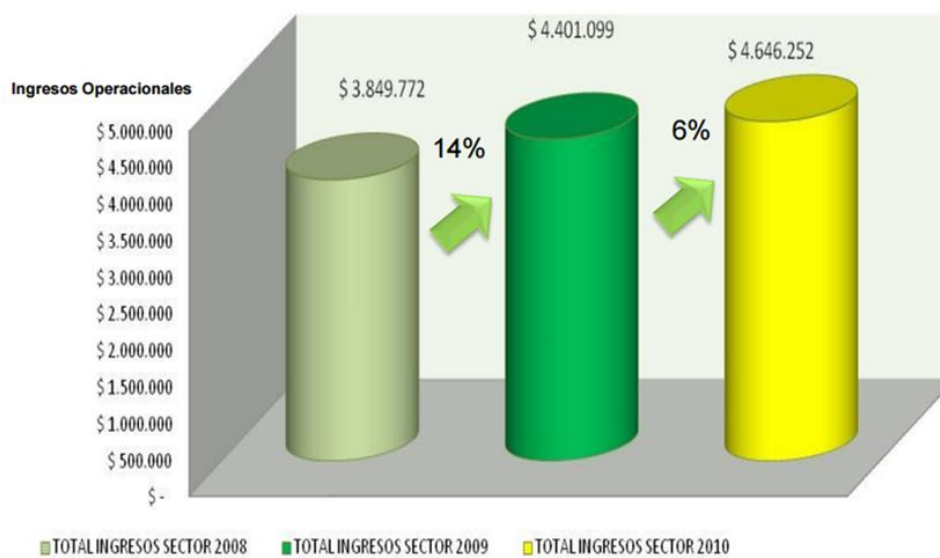
*Indicadores financieros Proyecciones Helm Bank y Bancolombia

4.2.2 Crecimiento del Sector

- Indicadores financieros Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Tipo de servicio	2006	2007	2008	2009	2010	CRE 06-07	CREC 07-08	CREC 08-09	CREC 09-10
Arrendadora	-	-	\$13.512	\$ 14.797	\$11.907	-	-	8,68%	-19,53%
Blindadora	\$81.622	\$90.604	\$93.838	\$ 85.540	\$92.647	11,00%	3,57%	-9,70%	8,31%
Cooperativa	\$73.908	\$169.445	\$243.571	\$ 272.067	\$295.894	129,26%	43,75%	10,47%	8,76%
Empresa asesora	-	-	\$16.755	\$ 15.443	\$17.013	-	-	-8,50%	10,17%
Empresas de vigilancia	\$2.071.359	\$2.583.908	\$3.113.082	\$ 3.600.100	\$3.775.418	24,74%	20,48%	15,64%	4,87%
Escuelas de Capacitación	\$13.943	\$16.849	\$27.485	\$ 29.958	\$30.022	20,84%	63,13%	8,25%	0,21%
Transportador de valores	\$298.213	\$297.197	\$341.529	\$ 383.194	\$423.349	-0,34%	14,92%	10,87%	10,48%
TOTAL	\$2.539.045	\$3.158.003	\$3.849.772	\$4.401.099	\$4.646.252	24,38%	21,91%	14%	5%

Integra Security Systems se encuentra en el rubro de las Empresas de Vigilancia, sector que presenta un crecimiento acumulado de 4,87% a 2010.



Fuente : Oficina Asesora de Planeación SVSP

Los datos de crecimiento del sector muestran el impacto que abarca dentro del informe de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada el porcentaje de participación de las empresa de Vigilancia, línea del sector en la cual se ubica la empresa Integra Security Systems S.A.

4.3 PROYECCION DE VENTAS EN DIFERENTES ESCENARIOS

ESCENARIO PESIMISTA					
	2.014	2015	2.016	2017	2.018
Ingresos operacionales	20.540.643	22.486.310	24.615.285	26.964.352	29.454.665
Costo de ventas	11.947.083	12.988.278	13.972.426	15.051.497	16.098.909
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	8.593.560	9.498.032	10.642.859	11.912.855	13.355.756
TOTAL GASTOS	7.373.248	8.084.653	8.429.413	9.552.918	10.132.609
RESULTADO OPERACIONAL	1.220.311	1.413.379	2.213.446	2.359.937	3.223.148
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	242.483	748.172	1.842.111	2.277.044	3.469.288
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	157.614	486.312	1.197.372	1.480.079	2.255.037

El escenario pesimista plantea las ventas de la línea de Alarma Tradicional, en esta situación se obtendría en la proyección a cinco años tan solo el 45% del total del resultado operacional, con los riesgos implícitos de perder clientes por insatisfacción del producto.

ESCENARIO REALISTA					
	2.014	2015	2.016	2017	2.018
Ingresos operacionales	20.918.643	23.698.394	26.640.019	29.906.699	33.551.640
Costo de ventas	11.947.083	12.988.278	13.972.426	15.051.497	16.098.909
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	8.971.560	10.710.116	12.667.593	14.855.201	17.452.731
TOTAL GASTOS	7.373.248	8.084.653	8.429.413	9.552.918	10.132.609
RESULTADO OPERACIONAL	1.598.311	2.625.463	4.238.180	5.302.283	7.320.122
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	620.483	1.960.256	3.866.846	5.219.391	7.566.263
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	403.314	1.274.166	2.513.450	3.392.604	4.918.071

El escenario realista contempla un comportamiento de crecimiento en ventas a partir del año 2015, gracias a la incorporación de una nueva línea de ventas, y progresivamente en los años 2016 a 2017 , logrando incrementos promedio anuales de 11%, de esta forma se alcanzaría tener al final de la proyección, una utilidad operacional de 78%.

ESCENARIO OPTIMISTA					
	2.014	2015	2.016	2017	2.018
Ingresos operacionales	21.338.643	25.003.358	28.779.904	32.987.975	37.807.988
Costo de ventas	11.947.083	12.988.278	13.972.426	15.051.497	16.098.909
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	9.391.560	12.015.080	14.807.478	17.936.478	21.709.079
TOTAL GASTOS	7.373.248	8.084.653	8.429.413	9.552.918	10.132.609
RESULTADO OPERACIONAL	2.018.311	3.930.427	6.378.066	8.383.560	11.576.470
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.040.483	3.265.220	6.006.731	8.300.668	11.822.611
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	823.314	2.579.130	4.653.335	6.473.881	9.174.419

El escenario optimista se produce al incorporar el doble de las ventas de la nueva línea de negocio, optimizando los recursos en costos y masificando nuevos clientes con la exclusividad del producto,

4.4 FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS

4.4.1 Flujo de Caja Mensualizado. El segundo semestre de 2014 presenta un deficiencia en el flujo de caja operativo, esto por la incorporación de nuevos costos operativos; de ventas y de estructura; necesarios para la inclusión de las nuevas ventas.

FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO													
CAJA OPERATIVA	159.874	240.325	174.305	119.405	135.163	103.502	96.707	68.122	-	(127.890)	34.729	(3.468)	55.868
Deudores corto plazo	-101.079,58	-86.823,29	-67.700,60	-49.634,77	-49.815,95	-93.647,13	-80.968,32	-65.029,50	0,00	-56.870,68	-6.267,38	-6.445,89	52.630,67
Inventarios	-21.560,12	-21.560,12	-21.560,12	-21.560,12	-21.560,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas Por Cobrar socios Corto Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Socios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	-150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-130.000,00	0,00	0,00	0,00
Valorizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveedores	360.647,48	25.015,94	36.271,75	22.643,50	416.623,97	-6.002,28	-1.215,27	-11.191,27	187.449,25	187.449,25	6.849,74	18.844,29	-18.749,27
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.360,00	6.360,00	6.400,00	6.400,00	6.480,00
Impuestos, gravámenes y tasas	0,00	0,00	0,00	-402.228,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones laborales	-95.402,94	15.251,28	19.123,08	16.228,68	10.557,38	13.959,62	14.524,78	13.232,64	1.368,53	14.601,17	15.993,53	17.988,87	14.847,69
Pasivos Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos estimados y provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TRA BAJO	142.604,85	-68.116,19	-33.865,89	-434.551,15	205.805,28	-86.689,79	-67.678,81	-62.988,13	195.177,78	21.539,74	22.885,89	36.807,27	55.229,09
FLUJO GENERADOS POR EN LA OPERACIÓN	302.479	172.209	140.439	(315.146)	340.968	15.812	31.028	5.134	195.178	(106.350)	57.615	33.339	111.097
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:													
Obligaciones financieras corto plazo	-3.078,91	-3.121,07	-3.163,57	-3.206,29	-3.249,13	-3.293,19	-3.338,44	-3.382,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones financieras - Largo plazo	-31.816,36	2.467.786,97	-62.813,76	-63.586,38	-64.292,26	-64.823,06	-65.406,12	-66.141,57	0,00	-66.668,19	-67.350,72	-68.079,81	-68.856,65
Otros Pasivos a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital suscrito y pagado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Superavit de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reserva Legal	73.065,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores	657.588,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Superavit por Valorizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo neto usado en actividades de financiación	695.749	2.464.666	(65.977)	(66.793)	(67.541)	(68.116)	(68.745)	(69.524)	-	(66.668)	(67.351)	(68.080)	(68.857)
CAPEX													
Inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedad Planta y Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	-275.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-50.000,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones permanentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-	-	-	-	(275.000)	-	-	-	-	(50.000)	-	-	-
CAJA INICIAL	2.481.434	2.748.008	5.385.883	5.460.345	5.078.406	5.075.832	5.005.528	4.987.812	54.391	4.923.421	4.700.402	4.590.667	4.655.926
FLUJO DE CAJA LIBRE	996.228	2.636.875	74.462	(381.939)	(1.573)	(51.304)	(37.716)	(64.391)	195.178	(223.018)	(9.736)	(34.741)	42.240
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	3.479.662	5.385.883	5.460.345	5.078.406	5.076.832	5.025.528	4.987.812	4.923.421	259.569	4.700.402	4.690.667	4.655.926	4.698.166

4.4.2 Flujo de Caja proyectado a 5 años. La incorporación de la estrategia de una línea de ventas nueva mejora a partir del año 2015 los flujos de caja operativa, así mismo la estrategia de soportar con ayuda de un software los recordatorios de pagos de cartera, suspensiones de servicio y sincronización de pagos en línea, da un aporte significativo al flujo de caja generado por la operación, creciendo un 90% entre 2014 a 2018.

	FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
CAJA OPERATIVA	841.472	1.739.144	2.978.427	3.857.582	5.261.503
Deudores corto plazo	-611.652,42	-162.512,27	-246.385,60	-272.697,66	-296.892,20
Inventarios	-107.800,58	-249.662,59	-167.033,33	35.751,57	76.379,89
Cuentas Por Cobrar socios Corto Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras cuenta por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Socios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intangibles	-280.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valorizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveedores	1.037.187,82	111.234,64	90.123,25	87.598,16	100.647,46
Cuentas por pagar	25.680,00	88.917,12	100.692,95	114.055,21	128.529,90
Impuestos, gravámenes y tasas	-185.059,52	686.089,52	1.353.396,03	1.826.786,75	2.648.191,99
Obligaciones laborales	69.795,78	73.474,40	76.044,54	78.762,12	81.299,28
Pasivos Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos estimados y provisiones	0,00	-132.599,66	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TRABAJO	-51.848,92	414.941,16	1.206.837,84	1.870.256,14	2.738.156,33
FLUJO GENERDOS POR EN LA OPERACIÓN	789.623	2.154.085	4.185.265	5.727.838	7.999.660
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:					
Obligaciones financieras corto plazo	-25.833,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones financieras - Largo plazo	1.777.942,08	-887.301,12	-1.013.692,79	-547.538,92	-624.095,40
Otros Pasivos a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital suscrito y pagado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Superavit de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reserva Legal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	-1.136.391,84	-573.374,82	-2.835.479,61
Superavit por Valorizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo neto usado en actividades de financiación	1.752.109	(887.301)	(2.150.085)	(1.120.914)	(3.459.575)
CAPEX					
Inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedad Planta y Equipo	-325.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones permanentes	0,00	0,00	-4.000.000,00	-4.000.000,00	-6.000.000,00
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	(325.000)	-	(4.000.000)	(4.000.000)	(6.000.000)
CAJA INICIAL	2.481.434	4.698.166	5.964.950	4.000.131	4.607.055
FLUJO DE CAJA LIBRE	2.216.732	1.266.784	(1.964.819)	606.924	(1.459.915)
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	4.698.166	5.964.950	4.000.131	4.607.055	3.147.139

4.4.3 Flujo de Caja Proyectado con Fines de Valoración de Empresa

Calculo Variables Vr Continuidad	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	18.489.122	20.918.643	23.698.394	26.640.019	29.906.699	33.551.640	36.296.435
Depreciaciones, Amortiz. Prov	1.008.551	1.065.717	1.175.929	1.264.178	1.362.179	1.349.982	1.204.423
Ebitda	2.730.546	2.664.029	3.801.392	5.502.359	6.664.462	8.670.104	10.146.699
Margen Ebitda	14,77%	12,74%	16,04%	20,65%	22,28%	25,84%	27,96%
Tx	35,50%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Activos Fijos	1.515.975	1.746.961	1.633.947	1.520.933	1.407.919	1.294.905	1.520.107
KTNO	3.003.884	2.686.149	2.987.090	3.310.385	3.459.733	3.579.598	3.171.140
PKT	1,98	1,54	1,83	2,18	2,46	2,76	2,09
WACC	10,09%	5,91%	13,45%	21,92%	25,25%	32,52%	26,56%
Crecimiento Esperado (g)							8,18%

FLUJO DE CAJA LIBRE VALORACIÓN (Expresado en miles de pesos)							
	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
Ventas	\$ 18.489.122	\$ 20.918.643	\$ 23.698.394	\$ 26.640.019	\$ 29.906.699	\$ 33.551.640	\$ 36.296.435
Utilidad Operacional	\$ 1.721.995	\$ 1.598.311	\$ 2.625.463	\$ 4.238.180	\$ 5.302.283	\$ 7.320.122	\$ 8.942.276
Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones	\$ 1.008.551	\$ 1.065.717	\$ 1.175.929	\$ 1.264.178	\$ 1.362.179	\$ 1.349.982	\$ 1.204.423
Ebitda	\$ 2.730.546	\$ 2.664.029	\$ 3.801.392	\$ 5.502.359	\$ 6.664.462	\$ 8.670.104	\$ 10.146.699
Margen Ebitda	14,77%	12,74%	16,04%	20,65%	22,28%	25,84%	27,96%
Tx	35,50%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Activos Fijos	\$ 1.763.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739
KTNO	\$ 3.003.884	\$ 2.686.149	\$ 2.987.090	\$ 3.310.385	\$ 3.459.733	\$ 3.579.598	\$ 3.171.140
PKT	0,16	0,13	0,13	0,12	0,12	0,11	0,09
WACC	10,75%	11,79%	10,90%	10,99%	10,89%	11,03%	10,97%
Crecimiento Esperado (g)							8,18%

VP Flujos de Caja Libre	\$ 13.321.558
Valor de Continuidad	\$ 158.145.659
Valor Empresa	\$ 171.467.217
(-) Deuda Financiera	\$ 1.430.039
(+) Activos no operativos	\$ 3.833.648
Valor Corporativo	\$ 173.870.827

4.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en millones de pesos)

	2.012	2013	2.014	2015	2.016	2017	2.018
Ingresos operacionales	19.905.798	18.489.122	20.918.643	23.698.394	26.640.019	29.906.699	33.551.640
Costo de ventas	11.725.146	9.834.368	11.947.083	12.988.278	13.972.426	15.051.497	16.098.909
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	8.180.652	8.654.754	8.971.560	10.710.116	12.667.593	14.855.201	17.452.731
GASTOS OPERACIONALES							
Administración	4.566.305	4.445.869	4.582.113	4.716.519	4.881.700	5.058.334	5.237.947
Ventas	905.056	1.478.338	1.725.418	2.192.204	2.283.535	3.132.406	3.544.680
Depreciaciones	29.294	63.422	94.014	113.014	113.014	113.014	113.014
Amortizaciones		336.211	344.144	351.964	351.964	351.964	230.419
Provisiones	256.800	608.918	627.559	710.952	799.201	897.201	1.006.549
TOTAL GASTOS	5.757.455	6.932.758	7.373.248	8.084.653	8.429.413	9.552.918	10.132.609
RESULTADO OPERACIONAL	2.423.197	1.721.995	1.598.311	2.625.463	4.238.180	5.302.283	7.320.122
INGRESOS NO OPERACIONALES			-	-	-	-	-
Ingresos financieros	43.456	2.331	-	-	176.000	352.000	616.000
Ingresos Varios	123.668	175.170	-	-	-	-	-
Correccion Monetaria			-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACION	167.124	177.500	-	-	176.000	352.000	616.000
GASTOS NO OPERACIONALES							
Financieros	483.189	500.994	695.567	373.963	246.808	133.914	59.290
Extraordinarios	44.054	265.619	255.706	264.173	272.930	272.847	281.892
Diversos			26.556	27.071	27.596	28.132	28.677
TOTAL GASTOS NO OPERACIONAL	527.243	766.613	977.829	665.207	547.335	434.892	369.859
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	2.063.078	1.132.882	620.483	1.960.256	3.866.846	5.219.391	7.566.263
Impuesto de renta y complementarios	776.178	402.228	217.169	686.090	1.353.396	1.826.787	2.648.192
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	1.286.900	730.654	403.314	1.274.166	2.513.450	3.392.604	4.918.071

Uno de los principales impactos que se ve al implementar la estrategia de incorporar en el portafolio de servicios una nueva línea de negocio, es el deterioro del margen operacional respecto al año base de evaluación (2013), esto se da principalmente porque se requiere de incorporación de personal tanto en el área técnica como de ventas para poder afianzar esta nueva línea y poder prestar este servicio diferencial.

Para el año 2015 el resultado operacional empieza a mostrar cifras de recuperación a los mismos resultados de 2012, y mejoras continuas durante 2016, 2017 y 2018, esto se da porque a medida que se incorporan nuevos clientes; estos empiezan a futuro a generar ingresos recurrentes mes a mes que fortalecen el comportamiento de este indicador.

Uno de las posibles implicaciones que pudieran sufrirse es un volcó de precios a la baja, en el cual no todos los costos generen este mismo comportamiento y pueda sufrirse impactos en margen, para esto es fundamental que la incorporación de nuevos productos

sea una estrategia continua y de investigación permanente y así poder mitigar esta posibilidad.

4.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

	2.012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Disponible	4.187	2.481.434	4.976.789	6.243.573	4.278.754	4.885.678	3.425.763
Inversiones temporales	-	-	-	-	-	-	-
Deudores corto plazo	2.216.183	3.287.249	3.898.901	4.061.414	4.307.799	4.580.497	4.877.389
Inventarios	578.929	496.143	603.943	853.606	1.020.639	984.888	908.508
Gastos pagados por anticipado	185.372	3.094	-	-	-	-	-
Cuentas Por Cobrar socios Corto Plaz	-	-	-	-	-	-	-
Otras cuenta por cobrar	1.247.801	1.244.810	1.244.810	1.244.810	1.244.810	1.244.810	1.244.810
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.232.471	7.512.730	10.724.444	12.403.403	10.852.002	11.695.872	10.456.469
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inversiones permanentes	-	-	-	-	4.000.000	8.000.000	14.000.000
Cuentas por Cobrar a Socios	1.228.761	-	-	-	-	-	-
Propiedad, Planta y Equipo	1.473.298	1.763.739	2.088.739	2.088.739	2.088.739	2.088.739	2.088.739
Depreciacion Acumulada	(84.693)	(247.764)	341.778	454.792	567.806	680.820	793.834
Intangibles	-	2.213	282.213	282.213	282.213	282.213	282.213
Cargos Diferidos	1.920.388	1.627.359	1.286.309	934.346	582.382	230.419	0,00
Valorizaciones	1.350.000	1.350.000,00	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.887.753	4.495.548	4.665.484	4.200.506	7.735.529	11.270.551	16.927.118
TOTAL ACTIVO	10.120.224	12.008.278	15.389.928	16.603.909	18.587.531	22.966.423	27.383.588
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE:							
Obligaciones financieras corto plazo	874.536	25.833	0	0	0	0	0
Proveedores	1.100.254	779.507	1.816.695	1.927.930	2.018.053	2.105.651	2.206.299
Cuentas por pagar	341.410	868.868	894.548	983.465	1.084.158	1.198.213	1.326.743
Impuestos, gravámenes y tasas	354.353	336.622	151.563	837.652	2.191.048	4.017.835	6.666.027
Obligaciones laborales	549.858	615.753	685.549	759.024	835.068	913.830	995.129
Pasivos Diferidos	331.486	253.819	253.819	253.819	253.819	253.819	253.819
Otros pasivos	-	265.199	265.199	132.600	132.600	132.600	132.600
Pasivos estimados y provisiones	-	365.520	365.520	365.520	365.520	365.520	365.520
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.551.897	3.511.122	4.432.893	5.260.009	6.880.265	8.987.468	11.946.136
PASIVO NO CORRIENTE							
Pasivos estimados y provisiones	61.022	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras - Largo plazo	1.459.494	1.404.205	3.182.147	2.294.846	1.281.153	733.614	109.519
Otros Pasivos a largo plazo	985.725	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.506.241	1.404.205	3.182.147	2.294.846	1.281.153	733.614	109.519
TOTAL PASIVO	6.058.138	4.915.327	7.615.040	7.554.855	8.161.419	9.721.082	12.055.655
PATRIMONIO							
Capital suscrito y pagado	900.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Prima Colocacion de Acciones	-	1.542.600	1.542.600	1.542.600	1.542.600	1.542.600	1.542.600
Reserva Legal	112.519	241.209	314.274	354.605	482.022	733.367	1.072.627
Reserva Futuras Capitalizaciones	412.667	412.667,46	412.667	412.667	412.667	412.667	412.667
Resultados de ejercicios anteriores	1.286.900	115.821	773.409	1.136.392	1.146.750	2.835.480	3.053.344
Resultados del Ejercicio	-	730.654	403.314	1.274.166	2.513.450	3.392.604	4.918.071
Superavit por Valorizaciones	1.350.000	1.350.000,00	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
TOTAL PATRIMONIO	4.062.086	7.092.951	7.496.265	8.770.431	10.147.489	12.966.718	15.049.309
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.120.224	12.008.278	15.111.305	16.325.286	18.308.908	22.687.800	27.104.965

El Balance proyectado muestra un crecimiento de Activos del 43% respecto al año base de evaluación (2013), este crecimiento se da por la implementación del recupero de

cartera a menor tiempo, con la incorporación de un software que ayuda a mejorar los tiempos de recordatorios a clientes, logrando rotar la cartera de 65 a 50 días al final de las proyecciones, estos excedentes se empiezan a ver en el año 2015 permitiendo lograr una incorporación de portafolios de inversión para la compañía.

4.7 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

INDICADORES FINANCIEROS	2.012	2.013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
EFICIENCIA							
LIQUIDEZ	1,19	2,14	2,36	2,31	1,54	1,27	0,85
PRUEBA ACIDA	1,03	2,00	2,22	2,14	1,39	1,16	0,78
INDICADORES DE ACTIVIDAD							
ROTACION DE CARTERA	40	65	68	63	59	56	53
ROTACION DE INVENTARIOS	17,77	18,16	18,20	23,66	26,30	23,56	20,32
ROTACION PROVEEDORES	33,78	28,53	54,74	53,44	52,00	50,36	49,34
ENDEUDAMIENTO							
ENDEUDAMIENTO TOTAL	59,86%	40,93%	50,39%	46,28%	44,58%	42,85%	44,48%
CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	35,10%	29,24%	29,33%	32,22%	37,58%	39,61%	44,07%
RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO EN VENTAS	41,10%	46,81%	42,89%	45,19%	47,55%	49,67%	52,02%
MARGEN OPERACIONAL	12,17%	9,31%	7,64%	11,08%	15,91%	17,73%	21,82%
MARGEN NETO	6,46%	3,95%	1,93%	5,38%	9,43%	11,34%	14,66%
MARGEN EBITDA	12,32%	11,48%	9,74%	13,04%	17,65%	19,28%	22,84%
RONA	20,12%	8,57%	3,78%	11,51%	21,99%	24,76%	32,44%
WACC	12,76%	10,75%	11,79%	10,90%	10,99%	10,89%	11,03%
EVA	\$ 274.729,15	\$ 619.652,88	\$ 955.567,14	\$ 975.596,10	\$ 635.519,97	\$ 492.233,57	\$ 35.337,10
DUPONT	6,46%	3,95%	1,93%	5,38%	9,43%	11,34%	14,66%
ROA	12,72%	6,08%	2,67%	7,80%	13,73%	14,95%	18,14%

Dentro de los principales impactos de indicadores financieros se puede observar que los indicadores de rentabilidad sufren un deterioro durante los primeros dos años de la implementación de la estrategia, pero se empiezan a recuperar a partir del año 2015, producto de la ganancia de nuevos clientes. El endeudamiento mantiene una estabilidad a lo largo de las proyecciones, dejando ver muy segmentada la participación de la deuda, y aportando a través de ese endeudamiento valor al costo del WACC, que mantiene un porcentaje muy estable desde el inicio de las proyecciones hasta su final.

A lo largo de la proyección, se ven recuperos de 15 días en la rotación de cartera, el indicador de proveedores e inventarios en condiciones muy similares a las del inicio de 2013 (no se implementa ningún cambio en estos indicadores.)

El generar rotación más eficiente en la cartera permite tener más disposición de flujo de efectivo, este no evidenciaba deterioros significativos en los datos analizados, pero a medida que las ventas decayeran y que paralelamente se sufriera de unos tiempos de pago más largos con los clientes podría verse claramente afectado el flujo de caja, tampoco se veía dinámica en portafolios de inversiones con los excedentes de caja, los cuales empiezan a incorporarse a lo largo del 2016.

5 CONCLUSIONES

La compañía presenta deterioro en la rotación de cartera, pasando de 40 a 65 días en el periodo 2012 – 2013; es necesario implementar una estrategia para mejorar este indicador, para evitar que a futuro se afecten los flujos de caja.

Con la aplicación de la estrategia de valor que busca mejorar la rotación de cartera, se conseguirá al año 2018 mejorar la cartera pasando de 65 a 53 días.

El mercado de vigilancia y seguridad privada se encuentra saturado, se evidencia una disminución en los ingresos en 7,12% entre los años 2012 y 2013, para lograr un crecimiento de la compañía es necesario diversificar el portafolio de servicios.

Incorporando un nuevo producto la compañía se lograría mejorar el margen Ebitda, de un 11,48% en el año 2013 a un 22,84% en el año 2018.

6 RECOMENDACIONES

Si la compañía decide implementar las estrategias de valor planteadas, debe evaluar los riesgos que pueden presentarse en la ejecución de las mismas.

Implementar estrategias de inversión para los excedentes de flujo de caja.

Monitorear continuamente el hábito de pago de los clientes.

Innovar con nuevas tecnologías constantemente con el fin de mejorar la posición en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la Republica, Estudios

Económicos. Cálculos Banco de la República - Cuentas Financieras.

Superintendencia de vigilancia y seguridad privada – Indicadores Financieros 2013

Ley 590 de 2000

<https://deas.com.com/>

<https://marnell.com.co/>

<https://www.telesentinel.com/>

DANE – Informes anuales

Documentos financieros Empresa Integra Security Systems

MODELO FINANCIERO INTEGRA SECURITY SYSTEMS

DATOS DE ENTRADA

➔ Supuestos

- Macroeconómicos
- Empresa
 - Proyección 2014
 - Proyección 2015
 - Proyección 2016
 - Proyección 2017
 - Proyección 2018
- Inversión

ESTADOS FINANCIEROS

2012 y 2013

- ➔ Balance General
- ➔ Estado de resultados
- ➔ Indicadores financieros
- ➔ Graficos

Proyecciones

- ➔ Balance General
- ➔ Estado de resultados
- ➔ Indicadores financieros
- ➔ Graficos Proyección
 - Macroinductores
 - Microinductores

➔ FCL Valoración - VPN

➔ Escenarios

CÍFRAS EN MILES DE PESOS		PROTECCIÓN 2014												
DATOS DE CLIENTE														
CERRÉ CLIENTE FISCAL 2013	1,296,000.00	INGRESOS FIJOS POR CLIENTES ACTIVOS												
BASE DE CLIENTES		12,000	CLIENTES ACTIVOS CONECTADOS A CENTRAL											
PROYECCIONES ALARMA TRADICIONAL														
META DE VENTAS		200	ALARMAS MENSUALES											
DESECCION	120	ULTIMO PROMEDIO MENSUAL 2013												
PRECIO DE VENTA ALARMA 2013	700.00	PROMEDIO ALARMA TRADICIONAL												
ULTIMO COSTO RECURRENTE	100.00	PROMEDIO DE RECURRENTE POR CLIENTE												
SERVICIOS	186,000	PROMEDIO LEFUTADO EN 2013 POR SERVICIOS ADICIONALES ALARMAS ACTIVAS												
PROYECCIONES NUEVA LINEA VIDEOCONTROLEDOR														
META DE VENTAS		20	ALARMAS MENSUALES											
DESECCION	10	ULTIMO PROMEDIO MENSUAL 2013												
PRECIO DE VENTA ALARMA 2013	2,100.00	PROMEDIO ALARMA TRADICIONAL												
ULTIMO COSTO RECURRENTE	150.00	PROMEDIO DE RECURRENTE POR CLIENTE												
SERVICIOS		PROMEDIO LEFUTADO EN 2013 POR SERVICIOS ADICIONALES ALARMAS ACTIVAS												
2014														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
VALOR TOTAL BASE CLIENTES FIJOS- IPU	\$ 1,321,142.40	\$ 1,330,291.44	\$ 1,357,378.56	\$ 1,348,318.52	\$ 1,357,378.56	\$ 1,364,437.60	\$ 1,375,496.64	\$ 1,394,555.68	\$ 1,393,614.72	\$ 1,402,673.76	\$ 1,411,732.80	\$ 1,420,791.84		
NUOVAS VENTAS	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00		
RECURRENTE NUEVA LINEA	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04	\$ 22,018.04		
DESECCIONES	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)	\$ (12,960.00)		
SERVICIOS	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00	\$ 101,654.00		
TOTAL ALARMAS MES	\$ 1,461,895.53	\$ 1,479,954.57	\$ 1,488,013.61	\$ 1,488,077.65	\$ 1,488,131.69	\$ 1,707,100.73	\$ 1,716,240.77	\$ 1,725,308.81	\$ 1,734,367.85	\$ 1,743,426.89	\$ 1,752,485.93	\$ 1,761,544.97		
NUEVA LINEA DE VIDEOCONTROLEDOR	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00	\$ 42,000.00		
RECURRENTE NUEVA LINEA	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00		
NUOVAS VENTAS BASE CLIENTES VIDEOCONTROLEDOR	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00		
TOTAL VENTAS	\$ 1,461,895.53	\$ 1,479,954.57	\$ 1,488,013.61	\$ 1,488,077.65	\$ 1,488,131.69	\$ 1,752,100.73	\$ 1,764,240.77	\$ 1,775,308.81	\$ 1,786,367.85	\$ 1,800,426.89	\$ 1,811,485.93	\$ 1,824,544.97		

OPRAS EN MILES DE PESOS		PROTECCION 2015											
DATOS DE CIERRE													
CIERRE CLIENTE FUSOS AÑO 2014		1 430 792											
INCREMENTO IPC CLIENTES BASE		12 960											
PROYECCIONES													
META DE VENTAS		25											
DESCRIPCION		ULTIMO PROMEDIO MENSUAL 2014											
PRECIO DE VENTA ALARMA 2014		725											
ULTIMO CORTO RECURRENTE		109.83											
SERVICIOS		191.694.09											
PROYECCIONES NUEVA LINEA VIDEO MONITOREO													
BASE DE CLIENTE VIDEO MONITOREO		21 000											
BASE CLIENTES		140											
META DE VENTAS		25											
DESCRIPCION		ULTIMO PROMEDIO MENSUAL 2014											
PRECIO DE VENTA ALARMA 2014		2 167.20											
ULTIMO CORTO RECURRENTE		150.00											
SERVICIOS		- PROMEDIO EJECUTADO EN 2014 POR SERVICIOS ADICIONALES ALARMAS ACTIVAS											

		2015											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VALOR TOTAL BASE CLIENTES FUSOS- IPC	\$	1 466,297.18	\$ 1 475,748.67	\$ 1 485,236.15	\$ 1 494,725.64	\$ 1 504,215.12	\$ 1 513,704.61	\$ 1 523,194.10	\$ 1 532,683.58	\$ 1 542,173.07	\$ 1 551,662.56	\$ 1 561,152.04	\$ 1 570,641.53
NUEVAS VENTAS	\$	148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00	\$ 148,092.00
RECURRENTE NUEVAS VENTAS	\$	23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11	\$ 23,193.11
DESCRIPCIONES	\$	(13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)	\$ (13,703.83)
SERVICIOS	\$	197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30	\$ 197,626.30
TOTAL INGRESOS MES	\$	1,621,666.97	\$ 1,631,156.15	\$ 1,640,645.94	\$ 1,650,135.43	\$ 1,659,624.91	\$ 1,669,114.40	\$ 1,678,603.88	\$ 1,688,093.37	\$ 1,697,582.86	\$ 1,707,072.34	\$ 1,716,561.83	\$ 1,726,051.32
NUEVA LINEA DE NEGOCIO	\$	54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00	\$ 54,180.00
RECURRENTE NUEVA LINEA	\$	3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00	\$ 3,870.00
VALOR TOTAL BASE CLIENTES VIDEO MONITOREO	\$	55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00	\$ 55,542.00
TOTAL	\$	1,567,386.97	\$ 1,574,146.15	\$ 1,582,107.94	\$ 1,590,467.43	\$ 1,598,442.91	\$ 1,606,186.40	\$ 1,613,455.88	\$ 1,620,724.86	\$ 1,627,993.84	\$ 1,635,262.82	\$ 1,642,531.80	\$ 1,649,800.78

		PROYECCION 2016											
		2016											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CORRAS EN Miles de PESOS													
VALOR TOTAL BASE CLIENTES PUROS-IPUC		1,822,788.29	1,833,984.43	1,843,460.99	1,853,877.29	1,864,213.82	1,874,589.96	1,884,966.29	1,895,342.82	1,778,716.98	1,716,095.39	1,738,471.42	1,738,847.95
NUUEVAS VENTAS		156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09	156,732.09
RECURRENTE NUEVAS VENTAS		24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51	24,480.51
DESERCCION		(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)	(14,104.18)
SERVICIOS		204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31	204,386.31
NUUEVA LINEA DE NEGOCIO		2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33	2,044,263.33
RECURRENTE NUEVA LINEA DE NEGOCIO		67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28	67,171.28
DESERCCION		4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95	4,795.95
VALOR TOTAL BASE CLIENTES VIDEOCONTORREO		75,167.86	73,965.81	84,763.76	83,961.71	84,359.66	89,167.63	83,955.55	108,763.50	113,591.45	118,349.40	123,147.35	127,845.30
VALOR TOTAL		1,138,543.07	1,151,717.58	1,166,891.63	1,168,065.81	1,212,414.47	1,227,588.76	1,227,588.76	1,242,763.04	1,210,717.11	1,213,111.60	1,285,265.88	1,293,485.16

CIFRAS EN MILES DE PESOS		PROYECCION 2017	
DATOS DE CIERRE			
CIERRE CLIENTE RUED AÑO 2016	1,736,848		
INCREMENTO IPC CLIENTES BASE	14,940		
PROYECCIONES			
META DE VENTAS	215	ALARMAS MENSUALES	
DESECCION	125	ULTIMO PROMEDIO MENSUAL 2016	
PRECIO DE VENTA ALARMA 2016 \$	771.84		
ULTIMO COSTO RECURRENTE \$	116.25		
SERVICIOS \$	204,386.31		
PROYECCIONES NUEVA LINEA VIDEO/MONTORO			
BASE DE CLIENTE VIDEO/MONTORO	127,845		
	800		
META DE VENTAS	35	ALARMAS MENSUALES	
DESECCION	35	ULTIMO PROMEDIO MENSUAL 2016	
PRECIO DE VENTA ALARMA 2016 \$	2,315.51	PROMEDIO ALARMA TRADICIONAL	
ULTIMO COSTO RECURRENTE \$	159.93	PROMEDIO DE RECURRENTE POR CLIENTE	
SERVICIOS		PROMEDIO EJECUTADO EN 2016 POR SERVICIOS ADICIONALES ALARMAS ACTIVAS	

[illegible]

CARGAS EN MILES DE PESOS	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VALOR TOTAL BASE CLIENTES PLOC + IFC	1,984,792.42	1,990,465.20	2,208,143.58	2,019,805.67	2,017,476.73	2,043,147.83	2,054,818.91	2,096,490.00	2,079,146.51	2,009,832.16	2,101,205.35	2,115,134.33
NUEVAS VENTAS	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22	175,475.22
RECURRENTE NUEVAS VENTAS	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82	27,256.82
(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)	(16,586.74)
SERVICIOS	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73	21,625.73
TOTAL INGRESOS MIB	2,395,364.43	2,402,032.93	2,413,706.63	2,425,377.63	2,437,048.73	2,448,719.73	2,460,390.73	2,472,061.73	2,483,732.73	2,495,403.73	2,507,074.73	2,518,745.73
CARGAS DE SERVICIO MEDICO	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73	50,713.73
RECURRENTE NUEVA LINEA	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56	6,640.56
(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)	(220,899.28)
VALOR TOTAL BASE CLIENTES VINCULACIONES	2,695,255.71	2,731,562.97	2,731,899.91	2,735,190.90	2,738,540.90	2,741,769.90	2,745,000.90	2,748,231.90	2,751,462.90	2,754,693.90	2,757,924.90	2,761,155.90
TOTAL VENTAS	2,695,255.71	2,731,562.97	2,731,899.91	2,735,190.90	2,738,540.90	2,741,769.90	2,745,000.90	2,748,231.90	2,751,462.90	2,754,693.90	2,757,924.90	2,761,155.90

DATOS DE LA INVERSIÓN RECUPERACIÓN CARTERA	Software	\$	50.000.000,00	10 puestos
	Equipamiento informático	\$	27.000.000,00	
	servidor	\$	28.000.000,00	
	receptor y e telefonía	\$	30.000.000,00	
	ups	\$	30.000.000,00	
	Planta Eléctrica	\$	35.000.000,00	
	Adecuación Infraestructura	\$	125.000.000,00	
	Central y demás	\$	325.000.000,00	






INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A.
NIT: 800.008.838-3
BALANCE GENERAL
(Expresado en miles de pesos)

	2.012	2013
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible	\$ 4.186,70	\$ 2.481.434,27
Inversiones temporales	\$ -	\$ -
Deudores corto plazo	\$ 2.216.183,28	\$ 3.287.249,03
Inventarios	\$ 578.929,03	\$ 496.142,63
Gastos pagados por anticipado	\$ 185.371,62	\$ 3.094,12
Cuentas Por Cobrar socios Corto Plazo	\$ -	\$ -
Otras cuenta por cobrar	\$ 1.247.800,77	\$ 1.244.809,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.232.471,40	\$ 7.512.730,04
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inversiones permanentes	\$ 1.228.760,54	\$ -
Cuentas por Cobrar a Socios		\$ -
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1.473.297,90	\$ 1.763.738,87
Depreciacion Acumulada	\$ (84.693,42)	\$ (247.763,68)
Intangibles	\$ -	\$ 2.213,48
Cargos Diferidos	\$ 1.920.387,79	\$ 1.627.359,31
Valorizaciones	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.887.752,81	\$ 4.495.547,98
TOTAL ACTIVO	\$ 10.120.224,21	\$ 12.008.278,02
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE:		
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 874.535,75	\$ 25.833,33
Proveedores	\$ 1.100.254,19	\$ 779.507,48
Cuentas por pagar	\$ 341.409,81	\$ 868.868,14
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 354.352,76	\$ 336.622,07
Obligaciones laborales	\$ 549.858,29	\$ 615.753,33
Pasivos Diferidos	\$ 331.485,87	\$ 253.818,64
Otros pasivos	\$ -	\$ 265.199,32
Pasivos estimados y provisiones	\$ -	\$ 365.519,56
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.551.896,67	\$ 3.511.121,86
PASIVO NO CORRIENTE		
Pasivos estimados y provisiones	\$ 61.021,95	\$ -
Obligaciones financieras - Largo plazo	\$ 1.459.494,00	\$ 1.404.205,21
Otros Pasivos a largo plazo	\$ 985.725,40	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 2.506.241,35	\$ 1.404.205,21
TOTAL PASIVO	\$ 6.058.138,02	\$ 4.915.327,07
PATRIMONIO		
Capital suscrito y pagado	\$ 900.000,00	\$ 2.700.000,00
Prima Colocacion de Acciones	\$ -	\$ 1.542.600,00
Reserva Legal	\$ 112.518,61	\$ 241.208,62
Reserva Futuras Capitalizaciones	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46
Resultados de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 115.821,01
Resultados del Ejercicio	\$ 1.286.900,12	\$ 730.653,86
Superavit por Valorizaciones	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.062.086,19	\$ 7.092.950,95
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.120.224,21	\$ 12.008.278,02



ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en miles de pesos)

	2.012	2013
Ingresos operacionales	\$ 19.905.798,44	\$ 18.489.121,78
Costo de ventas	\$ 11.725.146,13	\$ 9.834.368,26
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 8.180.652,32	\$ 8.654.753,52
GASTOS OPERACIONALES		
Administración	\$ 4.566.304,60	\$ 4.445.869,02
Ventas	\$ 905.056,45	\$ 1.478.338,38
Depreciaciones	\$ 29.293,55	\$ 63.422,05
Amortizaciones		\$ 336.210,55
Provisiones	\$ 256.800,45	\$ 608.918,43
TOTAL GASTOS	\$ 5.757.455,04	\$ 6.932.758,44
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 2.423.197,28	\$ 1.721.995,08
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Ingresos financieros	\$ 43.455,97	\$ 2.330,64
Ingresos Varios	\$ 123.668,26	\$ 175.169,84
Correccion Monetaria		
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 167.124,23	\$ 177.500,48
GASTOS NO OPERACIONALES		
Financieros	\$ 483.188,99	\$ 500.994,49
Extraordinarios	\$ 44.054,40	\$ 265.618,75
Diversos		
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 527.243,39	\$ 766.613,25
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.063.078,12	\$ 1.132.882,31
Impuesto de renta y complementarios	\$ 776.178,00	\$ 402.228,45
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 1.286.900,12	\$ 730.653,86

INDICADORES FINANCIEROS		2.012	2013
EFICIENCIA			
LIQUIDEZ		1,19	2,14
PRUEBA ACIDA		1,03	2,00
INDICADORES DE ACTIVIDAD			
ROTACION DE CARTERA		40	64,89
ROTACION DE INVENTARIOS		18	18,16
ROTACION PROVEEDORES		34	28,53
ENDEUDAMIENTO			
ENDEUDAMIENTO TOTAL		60%	41%
CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO		35%	29%
RENTABILIDAD			
MARGEN BRUTO EN VENTAS		41%	47%
MARGEN OPERACIONAL		12%	9%
MARGEN NETO		6%	4%
EBITDA		12%	11%
RONA		20%	9%
WACC		10%	8,1%
EVA		\$ 214.960,50	\$ 468.516,33
DUPONT		6%	4%
ROA		13%	6%

INTEGRA SECURITY SYSTEMS S.A.
NIT: 800.008.838-3
BALANCE GENERAL
(Expresado en miles de pesos)

	2.012	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Disponible	\$ 4.186,70	\$ 2.481.434,27	\$ 4.698.165,99	\$ 5.964.949,94	\$ 4.000.130,57	\$ 4.607.054,58	\$ 3.147.139,38
Inversiones temporales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Deudores corto plazo	\$ 2.216.183,28	\$ 3.287.249,03	\$ 3.898.901,45	\$ 4.061.413,72	\$ 4.307.799,32	\$ 4.580.496,98	\$ 4.877.389,18
Inventarios	\$ 578.929,03	\$ 496.142,63	\$ 603.943,21	\$ 853.605,80	\$ 1.020.639,13	\$ 984.887,56	\$ 908.507,67
Gastos pagados por anticipado	\$ 185.371,62	\$ 3.094,12	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuentas Por Cobrar socios Corto Plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otras cuenta por cobrar	\$ 1.247.800,77	\$ 1.244.809,99	\$ 1.244.809,99	\$ 1.244.809,99	\$ 1.244.809,99	\$ 1.244.809,99	\$ 1.244.809,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.232.471,40	\$ 7.512.730,04	\$ 10.445.820,64	\$ 12.124.779,45	\$ 10.573.379,01	\$ 11.417.249,11	\$ 10.177.846,21
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inversiones permanentes			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 14.000.000,00
Cuentas por Cobrar a Socios	\$ 1.228.760,54	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1.473.297,90	\$ 1.763.738,87	\$ 2.088.738,87	\$ 2.088.738,87	\$ 2.088.738,87	\$ 2.088.738,87	\$ 2.088.738,87
Depreciacion Acumulada	\$ -84.693,42	\$ -247.763,68	\$ -341.777,74	\$ -454.791,81	\$ -567.805,87	\$ -680.819,94	\$ -793.834,01
Intangibles	\$ 0,00	\$ 2.213,48	\$ 282.213,48	\$ 282.213,48	\$ 282.213,48	\$ 282.213,48	\$ 282.213,48
Cargos Diferidos	\$ 1.920.387,79	\$ 1.627.359,31	\$ 1.286.309,32	\$ 934.345,74	\$ 582.382,15	\$ 230.418,56	\$ 0,00
Valorizaciones	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.887.752,81	\$ 4.495.547,98	\$ 4.665.483,93	\$ 4.200.506,28	\$ 7.735.528,63	\$ 11.270.550,97	\$ 16.927.118,35
TOTAL ACTIVO	\$ 10.120.224,21	\$ 12.008.278,02	\$ 15.111.304,57	\$ 16.325.285,73	\$ 18.308.907,63	\$ 22.687.800,09	\$ 27.104.964,56
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE:							
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 874.535,75	\$ 25.833,33	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)
Proveedores	\$ 1.100.254,19	\$ 779.507,48	\$ 1.816.695,30	\$ 1.927.929,93	\$ 2.018.053,18	\$ 2.105.651,35	\$ 2.206.298,81
Cuentas por pagar	\$ 341.409,81	\$ 868.868,14	\$ 894.548,14	\$ 983.465,26	\$ 1.084.158,21	\$ 1.198.213,42	\$ 1.326.743,32
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 354.352,76	\$ 336.622,07	\$ 151.562,55	\$ 837.652,07	\$ 2.191.048,10	\$ 4.017.834,85	\$ 6.666.026,84
Obligaciones laborales	\$ 549.858,29	\$ 615.753,33	\$ 685.549,11	\$ 759.023,51	\$ 835.068,05	\$ 913.830,16	\$ 995.129,44
Pasivos Diferidos	\$ 331.485,87	\$ 253.818,64	\$ 253.818,64	\$ 253.818,64	\$ 253.818,64	\$ 253.818,64	\$ 253.818,64
Otros pasivos	\$ -	\$ 265.199,32	\$ 265.199,32	\$ 132.599,66	\$ 132.599,66	\$ 132.599,66	\$ 132.599,66
Pasivos estimados y provisiones	\$ -	\$ 365.519,56	\$ 365.519,56	\$ 365.519,56	\$ 365.519,56	\$ 365.519,56	\$ 365.519,56
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.551.896,67	\$ 3.511.121,86	\$ 4.432.892,60	\$ 5.260.008,63	\$ 6.880.265,39	\$ 8.987.467,63	\$ 11.946.136,26
PASIVO NO CORRIENTE							
Pasivos estimados y provisiones	\$ 61.021,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras - Largo plazo	\$ 1.459.494,00	\$ 1.404.205,21	\$ 3.182.147,29	\$ 2.294.846,18	\$ 1.281.153,38	\$ 733.614,46	\$ 109.519,06
Otros Pasivos a largo plazo	\$ 985.725,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 2.506.241,35	\$ 1.404.205,21	\$ 3.182.147,29	\$ 2.294.846,18	\$ 1.281.153,38	\$ 733.614,46	\$ 109.519,06
TOTAL PASIVO	\$ 6.058.138,02	\$ 4.915.327,07	\$ 7.615.039,90	\$ 7.554.854,80	\$ 8.161.418,77	\$ 9.721.082,09	\$ 12.055.655,32
PATRIMONIO							
Capital suscrito y pagado	\$ 900.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.700.000,00
Prima Colocacion de Acciones	\$ -	\$ 1.542.600,00	\$ 1.542.600,00	\$ 1.542.600,00	\$ 1.542.600,00	\$ 1.542.600,00	\$ 1.542.600,00
Reserva Legal	\$ 112.518,61	\$ 241.208,62	\$ 314.274,01	\$ 354.605,38	\$ 482.022,00	\$ 733.366,98	\$ 1.072.627,38
Reserva Futuras Capitalizaciones	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46	\$ 412.667,46
Resultados de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 115.821,01	\$ 773.409,49	\$ 1.136.391,84	\$ 1.146.749,63	\$ 2.835.479,61	\$ 3.053.343,56
Resultados del Ejercicio	\$ 1.286.900,12	\$ 730.653,86	\$ 403.313,72	\$ 1.274.166,26	\$ 2.513.449,77	\$ 3.392.603,96	\$ 4.918.070,85
Superavit por Valorizaciones	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.350.000,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.062.086,19	\$ 7.092.950,95	\$ 7.496.264,67	\$ 8.770.430,93	\$ 10.147.488,86	\$ 12.966.718,00	\$ 15.049.309,24
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.120.224,21	\$ 12.008.278,02	\$ 15.111.304,57	\$ 16.325.285,73	\$ 18.308.907,63	\$ 22.687.800,09	\$ 27.104.964,56
ESTADO DE RESULTADOS							
NIT: 800.008.838-3							
BALANCE GENERAL							
(Expresado en miles de pesos)							
	2.012	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
Ingresos operacionales	\$ 19.905.798,44	\$ 18.489.121,78	\$ 20.918.643,03	\$ 23.698.393,71	\$ 26.640.019,38	\$ 29.906.698,60	\$ 33.551.639,50
Costo de ventas	\$ 11.725.146,13	\$ 9.834.368,26	\$ 11.947.083,42	\$ 12.988.277,73	\$ 13.972.425,98	\$ 15.051.497,35	\$ 16.098.908,64
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 8.180.652,32	\$ 8.654.753,52	\$ 8.971.559,61	\$ 10.710.115,98	\$ 12.667.593,40	\$ 14.855.201,25	\$ 17.452.730,86
GASTOS OPERACIONALES							
Administración	\$ 4.566.304,60	\$ 4.445.869,02	\$ 4.582.112,73	\$ 4.716.519,18	\$ 4.881.700,02	\$ 5.058.333,67	\$ 5.237.947,26
Ventas	\$ 905.056,45	\$ 1.478.338,38	\$ 1.725.418,14	\$ 2.192.204,42	\$ 2.283.534,69	\$ 3.132.405,90	\$ 3.544.679,61
Depreciaciones	\$ 29.293,55	\$ 63.422,05	\$ 94.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07
Amortizaciones	\$ -	\$ 336.210,55	\$ 344.144,11	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 230.418,56
Provisiones	\$ 256.800,45	\$ 608.918,43	\$ 627.559,29	\$ 710.951,81	\$ 799.200,58	\$ 897.200,96	\$ 1.006.549,19
TOTAL GASTOS	\$ 5.757.455,04	\$ 6.932.758,44	\$ 7.373.248,34	\$ 8.084.653,06	\$ 8.429.412,94	\$ 9.552.918,18	\$ 10.132.608,68
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 2.423.197,28	\$ 1.721.995,08	\$ 1.598.311,27	\$ 2.625.462,91	\$ 4.238.180,47	\$ 5.302.283,07	\$ 7.320.122,18
INGRESOS NO OPERACIONALES							
Ingresos financieros	\$ 43.455,97	\$ 2.330,64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Varios	\$ 123.668,26	\$ 175.169,84	\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
Correccion Monetaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 167.124,23	\$ 177.500,48	\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
GASTOS NO OPERACIONALES							
Financieros	\$ 483.188,99	\$ 500.994,49	\$ 695.567,07	\$ 733.963,28	\$ 246.808,31	\$ 133.913,76	\$ 59.290,10
Extraordinarios	\$ 44.054,40	\$ 265.618,75	\$ 255.705,64	\$ 264.172,74	\$ 272.930,07	\$ 272.846,95	\$ 281.891,83
Diversos	\$ -	\$ 26.555,92	\$ 27.071,11	\$ 27.071,11	\$ 27.596,29	\$ 28.131,66	\$ 28.677,41
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 527.243,39	\$ 766.613,25	\$ 977.828,63	\$ 665.207,14	\$ 547.334,67	\$ 434.892,37	\$ 369.859,34
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.063.078,12	\$ 1.132.882,31	\$ 620.482,65	\$ 1.960.255,78	\$ 3.866.845,80	\$ 5.219.390,70	\$ 7.566.262,84
Impuesto de renta y complementarios	\$ 776.178,00	\$ 402.228,45	\$ 217.168,93	\$ 686.089,52	\$ 1.353.396,03	\$ 1.826.786,75	\$ 2.648.191,99
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 1.286.900,12	\$ 730.653,86	\$ 403.313,72	\$ 1.274.166,26	\$ 2.513.449,77	\$ 3.392.603,96	\$ 4.918.070,85
	6%	4%	2%	5%	9%	11%	15%
	37,62%	35,50%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
INDICADORES FINANCIEROS	2.012	2.013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
EFICIENCIA							
LIQUIDEZ	1,19	2,14	2,36	2,31	1,54	1,27	0,85
PRUEBA ACIDA	1,03	2,00	2,22	2,14	1,39	1,16	0,78
INDICADORES DE ACTIVIDAD							

ROTACION DE CARTERA	40	65	68	63	59	56	53
ROTACION DE INVENTARIOS	17,77	18,16	18,20	23,66	26,30	23,56	20,32
ROTACION PROVEEDORES	33,78	28,53	54,74	53,44	52,00	50,36	49,34
ENDEUDAMIENTO							
ENDEUDAMIENTO TOTAL	59,86%	40,93%	50,39%	46,28%	44,58%	42,85%	44,48%
CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	35,10%	29,24%	29,33%	32,22%	37,58%	39,61%	44,07%
RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO EN VENTAS	41,10%	46,81%	42,89%	45,19%	47,55%	49,67%	52,02%
MARGEN OPERACIONAL	12,17%	9,31%	7,64%	11,08%	15,91%	17,73%	21,82%
MARGEN NETO	6,46%	3,95%	1,93%	5,38%	9,43%	11,34%	14,66%
MARGEN EBITDA	12,32%	11,48%	9,74%	13,04%	17,65%	19,28%	22,84%
RONA	20,12%	8,57%	3,78%	11,51%	21,99%	24,76%	32,44%
WACC	12,76%	10,75%	11,79%	10,90%	10,99%	10,89%	11,03%
EVA	\$ 274.729,15	\$ 619.652,88	\$ 955.567,14	\$ 975.596,10	\$ 635.519,97	\$ 492.233,57	\$ 35.337,10
DUPONT	6,46%	3,95%	1,93%	5,38%	9,43%	11,34%	14,66%
ROA	12,72%	6,08%	2,67%	7,80%	13,73%	14,95%	18,14%

FLUJO DE CAJA LIBRE VALORACIÓN (Expresado en miles de pesos)							
	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
Ventas	\$ 18.489.122	\$ 20.918.643	\$ 23.698.394	\$ 26.640.019	\$ 29.906.699	\$ 33.551.640	\$ 36.296.435
Utilidad Operacional	\$ 1.721.995	\$ 1.598.311	\$ 2.625.463	\$ 4.238.180	\$ 5.302.283	\$ 7.320.122	\$ 8.942.276
Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones	\$ 1.008.551	\$ 1.065.717	\$ 1.175.929	\$ 1.264.178	\$ 1.362.179	\$ 1.349.982	\$ 1.204.423
Ebitda	\$ 2.730.546	\$ 2.664.029	\$ 3.801.392	\$ 5.502.359	\$ 6.664.462	\$ 8.670.104	\$ 10.146.699
Margen Ebitda	14,77%	12,74%	16,04%	20,65%	22,28%	25,84%	27,96%
Tx	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Activos Fijos	\$ 1.763.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739	\$ 2.088.739
KTNO	\$ 3.003.884	\$ 2.686.149	\$ 2.987.090	\$ 3.310.985	\$ 3.459.733	\$ 3.579.598	\$ 3.171.140
PKT	0,16	0,13	0,13	0,12	0,12	0,11	0,09
WACC	10,75%	11,79%	10,90%	10,99%	10,89%	11,03%	10,97%
Crecimiento Esperado (g)							8,18%

FLUJO DE CAJA							
	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
Ventas	\$ 18.489.122	\$ 20.918.643	\$ 23.698.394	\$ 26.640.019	\$ 29.906.699	\$ 33.551.640	\$ 36.296.435
Costos y Gastos Monetarios	\$ 15.758.576	\$ 16.254.814	\$ 19.897.001	\$ 21.137.661	\$ 23.242.237	\$ 24.881.536	\$ 26.149.737
Ebitda	\$ 2.730.546	\$ 2.664.029	\$ 3.801.392	\$ 5.502.359	\$ 6.664.462	\$ 8.670.104	\$ 10.146.699
(-) Dep y Amort	\$ (1.008.551)	\$ (1.065.717)	\$ (1.175.929)	\$ (1.264.178)	\$ (1.362.179)	\$ (1.349.982)	\$ (1.204.423)
= Utilidad Operativa	\$ 1.721.995	\$ 1.598.311	\$ 2.625.463	\$ 4.238.180	\$ 5.302.283	\$ 7.320.122	\$ 8.942.276
(-) Impuestos Aplicados	\$ (611.392)	\$ (559.409)	\$ (918.912)	\$ (1.483.363)	\$ (1.855.799)	\$ (2.562.043)	\$ (3.129.797)
= UODI	\$ 1.110.603	\$ 1.038.902	\$ 1.706.551	\$ 2.754.817	\$ 3.446.484	\$ 4.758.079	\$ 5.812.479
(+) Dep y Amort	\$ 1.008.551	\$ 1.065.717	\$ 1.175.929	\$ 1.264.178	\$ 1.362.179	\$ 1.349.982	\$ 1.204.423
= FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 2.119.154	\$ 2.104.620	\$ 2.882.480	\$ 4.018.996	\$ 4.808.663	\$ 6.108.061	\$ 7.016.902
(-) Incremento del KTNO	\$ -	\$ (317.735)	\$ 300.940	\$ (317.735)	\$ 149.348	\$ 119.865	\$ (408.458)
(-) Inversión total en activos fijos	\$ -	\$ 325.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 2.119.154	\$ 2.097.355	\$ 2.581.540	\$ 3.695.700	\$ 4.659.315	\$ 5.988.196	\$ 7.425.360
Valor de Continuidad	0	0	0	0	0	266.135.254	

VP Flujos de Caja Libre	\$ 13.321.558
Valor de Continuidad	\$ 158.145.659
Valor Empresa	\$ 171.467.217
(-) Deuda Financiera	\$ 1.430.039
(+) Activos no operativos	\$ 3.833.648
Valor Corporativo	\$ 173.870.827

Correccion Calculo del WACC

COSTO EQUITY	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
(+) Yield Bonos EE.UU. a 30 años	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%
(+) Spread Bonos República Colombia	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%	1,66%
(-) Tasa Libre de Riesgo (en USD)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
(X) Prima Mercado Accionario USA	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%
Beta Desapalancado Sector	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Deuda Financiera/Patrimonio	35%	19%	31%	26%	7%	1%
Tasa Impositiva	38%	36%	35%	35%	35%	35%
Beta Apalancado	0,59	0,54	0,58	0,57	0,51	0,49
(+) Prima Inversión	3,7%	3,4%	3,6%	3,5%	3,2%	3,0%
(+) Prima Riesgo Compañía	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
(-) Costo de Patrimonio (Nominal en USD)	8,6%	8,3%	8,5%	8,4%	8,0%	7,9%
(+) Devaluación (Diferencial Inflación COP/USA)	2,9%	3,9%	2,8%	2,9%	2,8%	2,9%
(-) Costo de Patrimonio (Nominal en Pesos) KE	11,7%	12,4%	11,6%	11,6%	11,0%	11,0%

Prima por Riesgo País: indicador EMBI Colombia DIC 2013.
Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4&desde=14/06/2012&hasta=14/07/2015&pag=14>

CALCULO DEL WACC	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kd	12,07%	12,11%	12,67%	12,74%	12,33%	12,46%
Kd (1-Tx)	7,97%	7,99%	8,36%	8,41%	8,14%	8,22%
Deuda Financiera	\$ 1.430.038,54	\$ 1.281.153,38	\$ 2.294.846,18	\$ 2.294.846,18	\$ 733.614,46	\$ 109.519,06
Patrimonio	\$ 4.062.086,19	\$ 7.496.264,67	\$ 8.770.430,93	\$ 10.147.468,86	\$ 12.966.716,00	\$ 15.049.309,24
Total D+P	\$ 5.492.124,73	\$ 8.777.418,05	\$ 11.065.277,10	\$ 12.442.335,03	\$ 13.700.332,46	\$ 15.158.828,30
Ke	11,73%	12,44%	11,56%	11,58%	11,05%	11,05%
WACC	10,75%	11,79%	10,90%	10,99%	10,89%	11,03%

Supuestos para Proyección de la Wacc		
Kd: Los endeudamientos se toman a 2013 con DTF+8, se proyecta la misma tasa de endeudamiento hasta 2018		
DTF	PUNTOS	
DTF 2013	4,07%	0,08
DTF 2014	4,11%	0,08
DTF 2015	4,67%	0,08
DTF 2016	4,74%	0,08
DTF 2017	4,33%	0,08
DTF 2018	4,46%	0,08
*Investigaciones Bancolombia		
TX: se presume para tasa impositiva el 25% de Renta + la sobretasa del CREE 9%.		
RF: La tasa libre de Riesgo que se toma es la tasa de Bonos a 10 Años de los EEUU (2,36%)		
RP: La tasa Riesgo país que se toma es la tasa de los TEST mas transados en la BVC, FTIT16240724 - La tasa de Bonos de los EEUU (7,21%-2,36%)		
KE: Acorde al informe de LA superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada a 2013, se toma como Margen de oportunidad el reportado en 14% (Utilidad del ejercicio/Patrimonio)		
Beta: El beta en el cual se ubica el sector de Seguridad es del 1,01(www.icsi.edu.co)		
Como observacion vemos como a 2018 la WACC aumenta su proporcion a medida que baja la deuda financiera.		

[illegible]

	2013	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
Patrimonio contabile	4.062.096	7.092.951	7.496.265	8.770.431	10.147.489	12.966.718
Investimenti permanenti + valorizzazione	-	325.000	-	-	-	-
Patrimonio ajustado	4.062.096	6.767.951	7.496.265	8.770.431	10.147.489	12.966.718
Deuda financiera	1.034.039	1.281.153	2.294.846	2.294.846	733.614	109.519

Annual Returns on Investments in										Compounded Value of \$ 100						
Year	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. bond	Stocks	T.Bills	T. Bonds	Stocks - Bills	Stocks - Bonds	Historical risk premium							
1928	43.81%	3.08%	0.84%	\$143.81	\$103.08	\$100.84	40.73%	42.98%								
1929	-8.30%	3.16%	4.20%	\$131.88	\$106.34	\$105.07	-11.46%	-12.50%								
1930	-25.12%	4.55%	4.54%	\$98.75	\$111.18	\$109.85	-29.67%	-29.66%								
1931	-43.84%	2.31%	-2.56%	\$55.46	\$113.74	\$107.03	-46.15%	-41.28%								
1932	-8.64%	1.07%	8.79%	\$50.66	\$114.96	\$116.44	-9.71%	-17.43%								
1933	49.38%	0.96%	1.86%	\$75.99	\$116.06	\$119.60	49.02%	48.13%								
1934	-1.19%	0.75%	0.97%	\$75.09	\$116.44	\$125.05	-1.54%	-9.15%								
1935	46.74%	0.18%	4.47%	\$110.18	\$116.64	\$133.78	46.57%	42.27%								
1936	31.94%	0.17%	5.02%	\$145.38	\$116.84	\$140.49	31.77%	26.93%								
1937	-35.34%	0.30%	1.38%	\$94.00	\$117.19	\$142.43	-35.64%	-36.72%								
1938	29.28%	0.08%	4.21%	\$121.53	\$117.29	\$148.43	29.21%	25.07%								
1939	-1.10%	0.04%	4.41%	\$120.20	\$117.33	\$154.98	-1.14%	-5.51%								
1940	-10.67%	0.03%	5.40%	\$107.37	\$117.36	\$163.35	-10.70%	-16.08%								
1941	-12.77%	0.08%	-2.02%	\$93.66	\$117.46	\$160.04	-12.85%	-10.75%								
1942	19.17%	0.21%	0.29%	\$111.61	\$117.85	\$171.72	18.96%	16.60%								
1943	25.06%	0.38%	2.49%	\$139.59	\$118.30	\$167.79	24.68%	22.57%								
1944	19.03%	0.38%	2.58%	\$166.15	\$118.75	\$172.12	18.65%	16.45%								
1945	35.82%	0.38%	3.80%	\$225.67	\$119.20	\$178.67	35.44%	32.02%								
1946	-8.43%	0.38%	3.13%	\$206.65	\$119.65	\$184.26	-8.81%	-11.56%								
1947	5.20%	0.57%	0.92%	\$217.39	\$120.33	\$185.95	4.63%	4.28%								
1948	5.70%	1.02%	1.95%	\$229.79	\$121.56	\$189.58	4.68%	3.75%								
1949	18.30%	1.10%	4.66%	\$271.85	\$122.90	\$198.42	17.20%	13.64%								
1950	30.81%	1.17%	0.43%	\$355.60	\$124.34	\$199.27	29.63%	30.38%								
1951	23.68%	1.68%	-0.30%	\$439.80	\$126.18	\$198.68	22.92%	23.38%								
1952	18.15%	1.67%	2.27%	\$519.62	\$128.29	\$203.19	16.48%	15.88%								
1953	-1.21%	1.89%	4.14%	\$513.35	\$130.72	\$211.61	-3.10%	-5.35%								
1954	52.56%	0.96%	3.29%	\$783.18	\$131.98	\$218.57	51.60%	49.27%								
1955	32.60%	1.66%	-1.34%	\$1,038.47	\$134.17	\$215.65	30.94%	33.93%								
1956	7.44%	2.56%	-2.26%	\$1,115.73	\$137.60	\$210.79	4.88%	9.70%								
1957	-10.46%	3.23%	6.80%	\$999.05	\$142.04	\$225.11	-13.69%	-17.25%								
1958	43.72%	1.78%	-2.10%	\$1,435.84	\$144.57	\$220.39	41.94%	45.82%								
1959	12.06%	3.65%	-2.65%	\$1,608.56	\$146.27	\$220.54	8.08%	14.00%								
1960	0.34%	3.05%	11.64%	\$1,614.37	\$153.82	\$239.53	-2.71%	-11.30%	6.11%							
1961	26.64%	2.27%	2.06%	\$2,044.40	\$157.30	\$244.46	24.37%	24.58%	6.62%							
1962	-8.81%	2.78%	5.69%	\$1,864.26	\$161.67	\$258.38	-11.59%	-14.51%	5.97%							
1963	22.61%	3.11%	1.68%	\$2,285.80	\$166.70	\$262.74	19.50%	20.93%	6.36%							
1964	16.42%	3.51%	3.73%	\$2,661.02	\$172.54	\$272.53	12.91%	12.69%	6.53%							
1965	12.40%	3.90%	0.72%	\$2,990.97	\$179.28	\$274.49	8.50%	11.68%	6.66%							
1966	-9.97%	4.84%	2.91%	\$2,692.74	\$187.95	\$282.47	-14.81%	-12.88%	6.11%							
1967	23.87%	4.33%	-1.58%	\$3,33												

Arithmetic Average			
1928-2014	11,53%	3,53%	5,28%
1962-2014	11,17%	4,93%	6,92%
2002-2014	8,53%	1,41%	5,63%

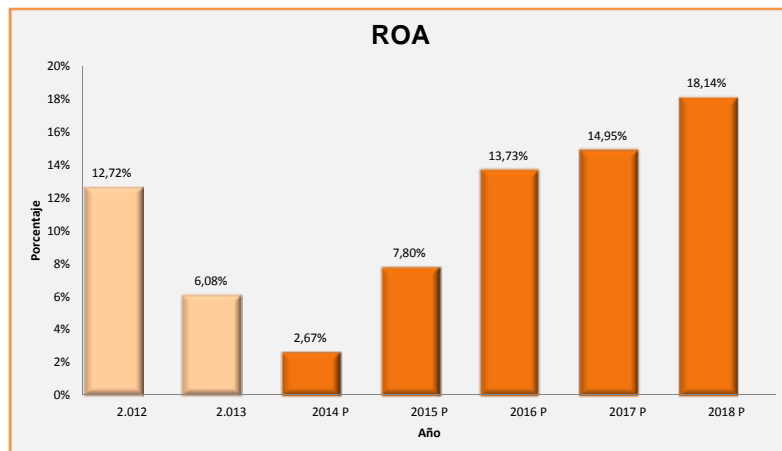
Geometric Average			
1928-2014	16,23%	3,61%	5,14%
1962-2014	9,71%	#¡VALOR!	#¡VALOR!
2002-2014	#¡VALOR!	#¡VALOR!	#¡VALOR!

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7.99%	6.25%
6.24%	4.25%
7.12%	2.90%

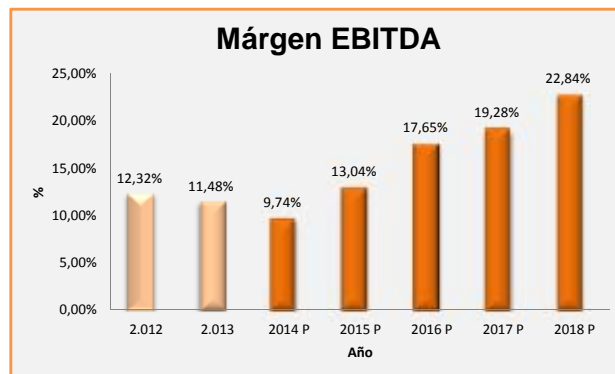
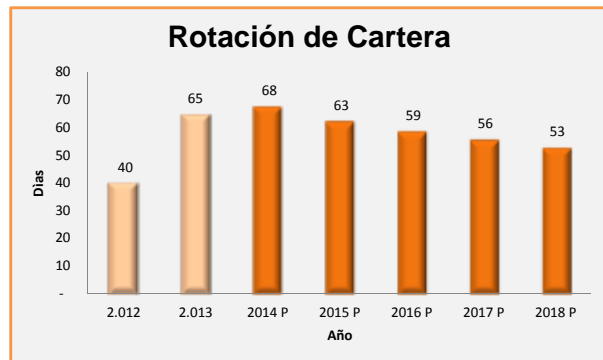
Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
12,62%	11,09%
#i VALOR!	#i VALOR!
#i VALOR!	#i VALOR!

BETAS					
Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta
Advertising	31	2.02	43.26%	10.73%	1.46
Aerospace/Defense	64	1.10	25.66%	20.72%	0.91
Air Transport	36	1.21	24.32%	20.54%	1.02
Apparel	57	1.30	18.38%	16.08%	1.13
Auto Parts	51	1.70	27.65%	18.99%	1.39
Automotive	12	1.59	134.57%	24.07%	0.79
Bank	426	0.77	156.11%	15.97%	0.33
Bank (Midwest)	45	0.93	59.52%	17.77%	0.63
Beverage	34	0.88	26.52%	19.14%	0.73
Biotechnology	158	1.03	13.48%	2.49%	0.91
Building Materials	45	1.50	94.33%	11.17%	0.82
Cable TV	21	1.37	68.06%	27.35%	0.92
Chemical (Basic)	16	1.36	27.35%	20.90%	1.12
Chemical (Diversified)	31	1.51	22.37%	21.73%	1.29
Chemical (Specialty)	70	1.28	21.15%	17.58%	1.09
Coal	20	1.53	28.90%	12.75%	1.22
Computer Software	184	1.04	7.49%	12.27%	0.98
Computers/Peripherals	87	1.30	10.23%	11.77%	1.19
Diversified Co.	107	1.14	102.24%	15.55%	0.61
Drug	279	1.12	15.46%	5.36%	0.98
E-Commerce	57	1.03	6.40%	12.33%	0.97
Educational Services	34	0.83	12.33%	25.17%	0.76
Electric Util. (Central)	21	0.75	86.16%	31.82%	0.47
Electric Utility (East)	21	0.70	66.16%	31.14%	0.48
Electric Utility (West)	14	0.75	84.54%	31.30%	0.47
Electrical Equipment	68	1.33	12.66%	17.02%	1.20
Electronics	139	1.07	22.33%	10.36%	0.89
Engineering & Const	25	1.22	11.99%	26.26%	1.12
Entertainment	77	1.63	40.99%	15.38%	1.21
Entertainment Tech	40	1.23	9.76%	11.59%	1.14
Environmental	82	0.81	43.70%	11.71%	0.58
Financial Svcs. (Div.)	225	1.31	251.49%	19.18%	0.43
Food Processing	112	0.91	29.53%	20.00%	0.74
Foreign Electronics	9	1.09	42.09%	35.12%	0.86
Funeral Services	6	1.14	56.60%	30.84%	0.82
Furn/Home Furnishings	35	1.81	24.39%	20.43%	1.52
Healthcare Information	25	1.17	6.35%	22.19%	1.12
Heavy Truck & Equip	21	1.80	43.66%	20.62%	1.34
Homebuilding	23	1.45	100.28%	5.12%	0.74
Hotel/Gaming	51	1.74	52.07%	14.53%	1.20
Household Products	26	1.07	18.99%	25.12%	0.94
Human Resources	23	1.24	10.31%	25.35%	1.15
Industrial Services	137	0.93	32.71%	19.03%	0.74
Information Services	27	1.07	30.21%	18.93%	0.86
Insurance (Life)	30	1.58	64.14%	28.04%	1.08
Insurance (Prop/Cas.)	49	0.91	23.60%	19.36%	0.76
Internet	186	1.09	2.71%	6.87%	1.06
IT Services	60	1.06	6.09%	19.15%	1.01
Machinery	100	1.20	19.12%	22.15%	1.04
Maritime	52	1.40	170.38%	5.55%	0.53
Med Supp Invasive	83	0.85	16.08%	11.86%	0.74
Med Supp Non-Invasive	146	1.03	13.02%	12.73%	0.92
Medical Services	122	0.91	49.45%	19.93%	0.65
Metal Fabricating	24	1.59	15.49%	26.55%	1.43
Metals & Mining (Div.)	73	1.33	14.10%	11.04%	1.18
Natural Gas (Div.)	29	1.33	37.07%	21.98%	1.03
Natural Gas Utility	22	0.66	67.38%	30.16%	0.45
Newspaper	13	1.76	46.35%	25.13%	1.31
Office Equip/Supplies	24	1.38	63.03%	21.05%	0.92
Oil/Gas Distribution	13	0.96	58.30%	13.70%	0.64
Oilfield Svcs/Equip.	93	1.55	22.92%	17.39%	1.30
Packaging & Container	26	1.16	51.82%	24.23%	0.83
Paper/Forest Products	32	1.36	59.86%	10.61%	0.89
Petroleum (Integrated)	20	1.18	19.19%	27.41%	1.04
Petroleum (Producing)	176	1.34	24.88%	11.14%	1.10
Pharmacy Services	19	1.12	20.48%	24.67%	0.97
Pipeline MLPs	27	0.98	40.97%	6.37%	0.71
Power	93	1.35	148.82%	8.66%	0.57
Precious Metals	84	1.15	8.20%	7.51%	1.07
Precision Instrument	77	1.28	15.94%	13.94%	1.12
Property Management	31	1.13	140.63%	18.59%	0.53
Public/Private Equity	11	2.18	59.87%	3.79%	1.38
Publishing	24	1.25	63.28%	18.55%	0.82
R.E.I.T.	5	1.47	34.71%	1.04%	1.09
Railroad	12	1.44	25.15%	23.74%	1.21
Recreation	56	1.45	48.69%	17.37%	1.03
Reinsurance	13	0.93	23.54%	7.22%	0.76
Restaurant	63	1.27	12.77%	21.57%	1.15
Retail (Hardlines)	75	1.77	24.33%	23.04%	1.49
Retail (Softlines)	47	1.44	5.61%	24.64%	1.38
Retail Automotive	20	1.37	38.11%	34.43%	1.09
Retail Building Supply	8	1.04	14.06%	31.39%	0.95
Retail Store	37	1.29	25.58%	25.02%	1.08
Retail/Wholesale Food	30	0.75	41.34%	31.21%	0.58
Securities Brokerage	28	1.20	430.56%	26.22%	0.29
Semiconductor	141	1.50	8.35%	11.01%	1.40
Semiconductor Equip	12	1.79	15.20%	15.17%	1.59
Shoe	19	1.25	2.18%	24.31%	1.23
Steel	32	1.68	46.40%	21.03%	1.23
Telecom. Equipment	99	1.02	12.96%	13.16%	0.91
Telecom. Services	74	0.98	34.09%	14.22%	0.76
Telecom. Utility	25	0.88	96.15%	29.42%	0.52
Thrift	148	0.71	29.33%	12.43%	0.57
Tobacco	11	0.85	18.71%	31.03%	0.76
Toiletries/Cosmetics	15	1.30	20.64%	20.30%	1.12
Trucking	36	1.24	27.77%	25.48%	1.03
Utility (Foreign)	4	0.96	155.03%	26.07%	0.45
Water Utility	11	0.66	81.42%	35.22%	0.43
Wireless Networking	57	1.27	27.06%	12.12%	1.03
Total Market	5891	1.15	46.64%	16.48%	0.82

GRAFICAS MACROINDUCTORES
AÑO 2012 - 2013 - 2014 P - 2015 P - 2016 P - 2017 P - 2018 P
INTEGRA SECURITY SYSTEMS



GRAFICAS MICROINDUCTORES
AÑO 2012 - 2013 - 2014 P - 2015 P - 2016 P - 2017 P - 2018 P
INTEGRA SECURITY SYSTEMS



ESCENARIOS

(Expresado en miles de pesos)



ESCENARIO PESIMISTA

	2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
Ingresos operacionales	\$ 20.540.643,03	\$ 22.486.309,71	\$ 24.615.285,07	\$ 26.964.352,06	\$ 29.454.664,87
Costo de ventas	\$ 11.947.083,42	\$ 12.988.277,73	\$ 13.972.425,98	\$ 15.051.497,35	\$ 16.098.908,64
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 8.593.559,61	\$ 9.498.031,98	\$ 10.642.859,09	\$ 11.912.854,71	\$ 13.355.756,23
GASTOS OPERACIONALES					
Administración	\$ 4.582.112,73	\$ 4.716.519,18	\$ 4.881.700,02	\$ 5.058.333,67	\$ 5.237.947,26
Ventas	\$ 1.725.418,14	\$ 2.192.204,42	\$ 2.283.534,69	\$ 3.132.405,90	\$ 3.544.679,61
Depreciaciones	\$ 94.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07
Amortizaciones	\$ 344.144,11	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 230.418,56
Provisiones	\$ 627.559,29	\$ 710.951,81	\$ 799.200,58	\$ 897.200,96	\$ 1.006.549,19
TOTAL GASTOS	\$ 7.373.248,34	\$ 8.084.653,06	\$ 8.429.412,94	\$ 9.552.918,18	\$ 10.132.608,68
RESULTADO OPERACIONAL	\$ 1.220.311,27	\$ 1.413.378,91	\$ 2.213.446,16	\$ 2.359.936,53	\$ 3.223.147,55
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
Ingresos Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corrección Monetaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
GASTOS NO OPERACIONALES					
Financieros	\$ 695.567,07	\$ 373.963,28	\$ 246.808,31	\$ 133.913,76	\$ 59.290,10
Extraordinarios	\$ 255.705,64	\$ 264.172,74	\$ 272.930,07	\$ 272.846,95	\$ 281.891,83
Diversos	\$ 26.555,92	\$ 27.071,11	\$ 27.596,29	\$ 28.131,66	\$ 28.677,41
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 977.828,63	\$ 665.207,14	\$ 547.334,67	\$ 434.892,37	\$ 369.859,34
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 242.482,65	\$ 748.171,78	\$ 1.842.111,49	\$ 2.277.044,17	\$ 3.469.288,21
Impuesto de renta y complementarios	\$ 84.868,93	\$ 261.860,12	\$ 644.739,02	\$ 796.965,46	\$ 1.214.250,87
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 157.613,72	\$ 486.311,66	\$ 1.197.372,47	\$ 1.480.078,71	\$ 2.255.037,34

RENTABILIDAD

MARGEN OPERACIONAL



5,94%

6,29%

8,99%

8,75%

10,94%

MARGEN EBITDA

8,07%

8,35%

10,88%

10,48%

12,11%

ESCENARIO REALISTA

2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
\$ 20.918.643,03	\$ 23.698.393,71	\$ 26.640.019,38	\$ 29.906.698,60	\$ 33.551.639,50
\$ 11.947.083,42	\$ 12.988.277,73	\$ 13.972.425,98	\$ 15.051.497,35	\$ 16.098.908,64
\$ 8.971.559,61	\$ 10.710.115,98	\$ 12.667.593,40	\$ 14.855.201,25	\$ 17.452.730,86
\$ 4.582.112,73	\$ 4.716.519,18	\$ 4.881.700,02	\$ 5.058.333,67	\$ 5.237.947,26
\$ 1.725.418,14	\$ 2.192.204,42	\$ 2.283.534,69	\$ 3.132.405,90	\$ 3.544.679,61
\$ 94.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07
\$ 344.144,11	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 230.418,56
\$ 627.559,29	\$ 710.951,81	\$ 799.200,58	\$ 897.200,96	\$ 1.006.549,19
\$ 7.373.248,34	\$ 8.084.653,06	\$ 8.429.412,94	\$ 9.552.918,18	\$ 10.132.608,68
\$ 1.598.311,27	\$ 2.625.462,91	\$ 4.238.180,47	\$ 5.302.283,07	\$ 7.320.122,18
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
\$ 695.567,07	\$ 373.963,28	\$ 246.808,31	\$ 133.913,76	\$ 59.290,10
\$ 255.705,64	\$ 264.172,74	\$ 272.930,07	\$ 272.846,95	\$ 281.891,83
\$ 26.555,92	\$ 27.071,11	\$ 27.596,29	\$ 28.131,66	\$ 28.677,41
\$ 977.828,63	\$ 665.207,14	\$ 547.334,67	\$ 434.892,37	\$ 369.859,34
\$ 620.482,65	\$ 1.960.255,78	\$ 3.866.845,80	\$ 5.219.390,70	\$ 7.566.262,84
\$ 217.168,93	\$ 686.089,52	\$ 1.353.396,03	\$ 1.826.786,75	\$ 2.648.191,99
\$ 403.313,72	\$ 1.274.166,26	\$ 2.513.449,77	\$ 3.392.603,96	\$ 4.918.070,85

7,64% 11,08% 15,91% 17,73% 21,82%

9,74% 13,04% 17,65% 19,28% 22,84%

ESCENARIO OPTIMISTA

2014 P	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P
\$ 21.296.643,03	\$ 24.910.477,71	\$ 28.664.753,69	\$ 32.849.045,14	\$ 37.648.614,13
\$ 11.947.083,42	\$ 12.988.277,73	\$ 13.972.425,98	\$ 15.051.497,35	\$ 16.098.908,64
\$ 9.349.559,61	\$ 11.922.199,98	\$ 14.692.327,71	\$ 17.797.547,78	\$ 21.549.705,49
\$ 4.582.112,73	\$ 4.716.519,18	\$ 4.881.700,02	\$ 5.058.333,67	\$ 5.237.947,26
\$ 1.725.418,14	\$ 2.192.204,42	\$ 2.283.534,69	\$ 3.132.405,90	\$ 3.544.679,61
\$ 94.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07	\$ 113.014,07
\$ 344.144,11	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 351.963,59	\$ 230.418,56
\$ 627.559,29	\$ 710.951,81	\$ 799.200,58	\$ 897.200,96	\$ 1.006.549,19
\$ 7.373.248,34	\$ 8.084.653,06	\$ 8.429.412,94	\$ 9.552.918,18	\$ 10.132.608,68
\$ 1.976.311,27	\$ 3.837.546,91	\$ 6.262.914,77	\$ 8.244.629,61	\$ 11.417.096,81
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ 176.000,00	\$ 352.000,00	\$ 616.000,00
\$ 695.567,07	\$ 373.963,28	\$ 246.808,31	\$ 133.913,76	\$ 59.290,10
\$ 255.705,64	\$ 264.172,74	\$ 272.930,07	\$ 272.846,95	\$ 281.891,83
\$ 26.555,92	\$ 27.071,11	\$ 27.596,29	\$ 28.131,66	\$ 28.677,41
\$ 977.828,63	\$ 665.207,14	\$ 547.334,67	\$ 434.892,37	\$ 369.859,34
\$ 998.482,65	\$ 3.172.339,78	\$ 5.891.580,10	\$ 8.161.737,24	\$ 11.663.237,47
\$ 349.468,93	\$ 1.110.318,92	\$ 2.062.053,04	\$ 2.856.608,03	\$ 4.082.133,11
\$ 649.013,72	\$ 2.062.020,86	\$ 3.829.527,07	\$ 5.305.129,21	\$ 7.581.104,35

9,28%	15,41%	21,85%	25,10%	30,33%
11,34%	17,27%	23,47%	26,51%	31,24%

GRAFICAS MICROINDUCTORES
ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2012 - 2013 - 2014 P - 2015 P - 2016 P - 2017 P - 2018 P
INTEGRA SECURITY SYSTEMS

